



BACHELORARBEIT

Frau
Graziella Hölzel

**Qualitätsmanagement als
Führungsinstrument am Bei-
spiel von Out of Africa Safaris**

2014

BACHELORARBEIT

Qualitätsmanagement als Führungsinstrument am Beispiel von Out of Africa Safaris

Autorin:
Frau Graziella Hölzel

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Professor Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Joshua Enriquez-Geppert

Einreichung:
Wiesbaden, 07.07.2014

BACHELOR THESIS

Quality management as a management tool using the example of Out of Africa Safa- ris

author:

Ms. Graziella Hölzel

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11w-T1-B

first examiner:

Professor Herbert E. Graus

second examiner:

Joshua Enriquez-Geppert

submission:

Wiesbaden, 07. July 2014

I Bibliographische Angaben

Hölzel, Graziella

Qualitätsmanagement als Führungsinstrument am Beispiel von Out of Africa Safaris

Quality management as a management tool using the example of Out of Africa Safaris

65 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

II Abstract

Im Rahmen dieser Bachelor-Arbeit wird untersucht, inwiefern das Qualitätsmanagement als Führungsinstrument genutzt werden kann. Es gibt viele verschiedene Qualitätsmanagementsysteme, zur Vereinfachung wird aber nur auf eins genau eingegangen. In dieser Arbeit wird das Total Quality Management auf den kleinen Reiseanbieter Out Of Africa Safaris in Südafrika übertragen. Es werden sowohl Handlungsempfehlungen für des Reiseveranstalter, als auch Kritikpunkte des Total Quality Management eine wichtige Rolle spielen.

III Inhaltsverzeichnis

I	Bibliographische Angaben	1
II	Abstract.....	1
III	Inhaltsverzeichnis	2
IV	Abkürzungsverzeichnis	3
V	Abbildungsverzeichnis	4
VI	Tabellenverzeichnis	5
VII	Danksagung	6
1.	Einleitung.....	7
2.	Qualitätsmanagement als Führungsinstrument.....	9
2.1	Führungsinstrumente.....	9
2.1.1	Was sind Führungsinstrumente?.....	11
2.1.2	Arten von Führungsinstrumenten	12
2.2	Qualitätsmanagement	14
2.2.1	Definition und Bedeutung.....	15
2.2.2	Total Quality Management	18
3.	Analysefall: Out of Africa Safaris	25
3.1	Kurzportrait des Unternehmens	25
3.2	Wettbewerbs und Marktposition.....	28
4.	Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements.....	33
4.1	Politik, Strategie und Ziele definieren	34
4.2	Führung	37
4.3	Mitarbeiterorientierung.....	38
4.4	Prozessorientierung	40
4.5	Kundenorientierung.....	41
4.6	Ergebnisorientierung.....	43
5.	Fazit.....	44
5.1	Zusammenfassung	45
5.2	Kritik	48
5.3	Ausblick.....	49
VII	Literaturverzeichnis.....	51
VIII	Anlagen	55
IX	Eigenständigkeitserklärung.....	65

IV Abkürzungsverzeichnis

QM Qualitätsmanagement

TQM Total Quality Management

V Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Einordnung der Führungsinstrumente
Abb. 2	Kundenerwartungen
Abb. 3	Total Quality Management
Abb. 4	Politik, Strategie und Ziele
Abb. 5	Führungsfunktionen
Abb. 6	Unternehmensaufbau

VI Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Wichtigkeit der Unternehmenseigenschaften

Tab. 2 Kleine und Mittlere Unternehmen

Tab. 3 SWOT-Analyse

VII Danksagung

„Zunächst will ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während dem Verfassen dieser Bachelorarbeit unterstützt und auch motiviert haben. Ganz besonders danke ich meinem Erstprüfer Herr Herbert Graus und meinem Zweitprüfer Herr Joshua Enriquez-Geppert, die mir wertvolle Hinweise zum Aufbau dieser Arbeit und wertvolle Anregungen geliefert haben. Vielen Dank für die Geduld und Ihre Mühe. Zudem geht mein Dank an das Unternehmen Out of Africa Safaris, in dem ich ein sechs monatiges Praktikum absolvieren durfte. Vielen Dank an Stefan Kohrs und Lisa Krenkel, die durch Fachgespräche und Informationen zu meiner Arbeit beigetragen haben. Daneben gilt mein Dank meinen Freundinnen Flora Zens, Alina Mirgel und Anika Schöpp, mit denen ich viele hilfreiche Gespräche geführt habe, die mich motiviert haben und die meine Arbeit Korrektur gelesen haben. Sie konnten als Fachfremde zeigen, wo noch mehr Erklärungsbedarf bestand. Mein Größter Dank geht an meine Mutter Angelika Hölzel, die es mir ermöglicht hat dieses Studium durchzuführen, finanziell sowie auch emotional. Sie war immer für mich da. Vielen Dank.“

Wiesbaden, 01. Juni 2014

1. Einleitung

Nach Benes und Groh spielt Qualität heutzutage eine große und wichtige Rolle, da sie das Kaufverhalten der Menschen beeinflusst. Qualität stellt beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung einen wichtigen Faktor dar. Somit ist der Qualitätsaspekt für Unternehmen sehr wichtig, hilft bei der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und kann den Gewinn sowie den langfristigen Unternehmenserfolg steigern.

Seit einigen Jahrzehnten ist auch die Globalisierung ein entscheidender Faktor in der Entwicklung der Unternehmen. Das schnelle Voranschreiten der Informations- und Kommunikationstechniken, wie zum Beispiel des Fernsehens, der Smartphones, der Software und des Internets führt zu einer weltweiten Veränderung der Technologielandschaft. Unternehmen werden heutzutage zunehmend transparenter.¹

Die Wettbewerbssituation wird immer härter und Unternehmen müssen versuchen, sich voneinander abzuheben, um dem stetig steigenden Konkurrenzdruck Stand zu halten. Die Globalisierung bietet Chancen, bringt jedoch auch größere Risiken für jedes Unternehmen mit sich.² Viele Unternehmen geraten gerade durch die zunehmende Vernetzung der Märkte unter Preisdruck, vor allem auch durch Billiganbieter. Eine hohe Qualität erlaubt einem Unternehmen, höhere Preise durchzusetzen.³ Qualität tendiert zu dem dominierenden Faktor zu werden, der ein Unternehmen von den anderen Wettbewerbern unterscheidet.⁴

Qualität stellt sich nicht automatisch ein, sie muss zielgerichtet und systematisch angestrebt werden. Es gibt verschiedene Untersuchungen, Theorien, Philosophien und Strategien wie das in der vorliegenden Arbeit vorgestellte Total Quality Management, um eine hohe Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Jedoch gibt es immer wieder Probleme, mit denen sich das Qualitätsmanagement auseinander setzen muss, denn noch nie hat es einen so drastischen und schnellen Wandel in der Ökonomie gegeben. Zu dem Wandel zählen beispielsweise die Internationalisierung, der erweiterte Kundenkreis, sowie ein höherer Konkurrenzdruck. Die Gesellschaft verändert sich zunehmend, denn neue Formen der Arbeitsgestaltung und moderne Kommunikationssysteme etablieren sich immer mehr.

¹ Vgl. Benes/Groh, 2011, S. 13.

² Benes/Groh, 2011, S.11.

³ Hermann/Fritz, 2011, S.7.

⁴ Sripun/Ladkin, 2008, S. 90.

1. Einleitung

Insbesondere von einigen Ländern Asiens ausgehend steigt der Konkurrenzdruck, sodass es vor allem für kleine Unternehmen von großer Bedeutung ist, einen Wettbewerbsvorteil aufweisen zu können. Der Markt homogenisiert sich zunehmend und ein Unternehmen braucht eine USP (Unique Selling Proposition) um sich erfolgreich von seinen Konkurrenten abzuheben. Qualität ist hierbei ein ausschlaggebender Faktor, da sie nicht leicht imitiert werden kann.

„Qualität im Tourismus setzt sich aus sehr unterschiedlichen Komponenten zusammen, wie zum Beispiel aus Hard- und Software, aus natürlichen und gebauten, aus abstrakten und materiellen, aus beeinflussbaren und unbeflussbaren Komponenten. Den Gast interessiert es aber kaum wie diese Gesamtqualität zustande kommt. Er erwartet, dass ihm jede einzelne Komponente in hoher Perfektion und Schönheit zur Verfügung gestellt wird.“⁵

Jedoch ist es besonders im touristischen Bereich schwierig konstant hochwertige Produkte anzustreben und hervorragende Leistungen zu erbringen, denn die Gäste verlangen ein umfassendes Leistungsbündel, dessen Gesamtqualität durch viele Teilqualitäten zustande kommt. Besonders für kleine Unternehmen ist es schwierig, da der Absatzmarkt meist regional beschränkt ist. Aus diesem Grund muss ein kleines Unternehmen gute Wettbewerbsvorteile aufweisen können, um weiter am Markt bestehen zu bleiben. In der Tourismusbranche kann es die Leistungen und Prozesse des Unternehmens anhand von verschiedenen Maßnahmen verbessern, z.B. im Bereich des Total Quality Managements durch die detailliert erfassten Ziele und Strategien, die Führung, die Mitarbeiterorientierung, die Kundenorientierung, die Prozessorientierung und die Ergebnisorientierung.⁶

Die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit ist es, das Qualitätsmanagement als Führungsinstrument vorzustellen, welches in der Tourismusbranche Anwendung findet und somit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung liefert; erörtert wird dies anhand des kleinen Reiseveranstalters Out of Africa Safaris. Ziel ist es die hohe Bedeutung des Qualitätsmanagements als Führungsinstrument aufzuzeigen und an einem Beispiel zu verdeutlichen. Die Arbeit soll des Weiteren die Forschungsfrage inwiefern die Einführung eines Total Quality Managements am Beispiel des Reiseveranstalters Out of Africa Safaris sinnvoll ist beantworten und Gestaltungsempfehlungen für dieses Unternehmen erarbeiten. Es wird ermittelt welche Maßnahmen das Unternehmen im Lichte des Total Quality Management ergreifen kann, um seine Marktposition zu verbessern.

Die vorliegende Arbeit ist in 5 Kapitel unterteilt. Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Definition und Erläuterung von Führungsinstrumenten sowie der Vorstellung der verschiedenen Führungsinstrumente. Des Weiteren wird in diesem Kapitel das Qualitätsmanagement

⁵ Pechlaner/Fischer, 2006, S.16 f.

⁶ Vgl. Schmitt und Pfeifer, 2010, S. 54 ff.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

erläutert und das Total Quality Management als Managementphilosophie dargestellt. In Kapitel 3 wird der Reiseveranstalter Out of Africa Safaris unter Berücksichtigung der Markt- und Wettbewerbssituation vorgestellt. Kapitel 4 beinhaltet die Analyse des Total Quality Managements am Beispiel von Out of Africa Safaris, dessen aktuelle Situation sowie Handlungsempfehlungen für ein weiteres Vorgehen in Bezug auf diesen Reiseveranstalter dargestellt wird. In Kapitel 5 werden die gewonnenen Erkenntnisse am Beispiel von Out of Africa Safaris einfließen, die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und einen Ausblick gegeben.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Es gibt viele verschiedene Führungsinstrumente, die sich unterschiedlich auf Unternehmen auswirken. Sie verfolgen das Ziel, das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken; sei es im Prozessmanagement oder in der Mitarbeitermotivation. In dieser Arbeit spielt insbesondere das Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle, welches auch als Führungsinstrument eingesetzt und genutzt werden kann.

In diesem Kapitel wird ein aktueller Überblick über das Qualitätsmanagement und Führungsinstrumente aufgezeigt. Im ersten Schritt werden die wichtigsten Führungsinstrumente vorgestellt. Im zweiten Schritt wird dann das Qualitätsmanagement im Zusammenhang mit den Führungsinstrumenten unter besonderer Berücksichtigung des Total Quality Managements eingeführt. Letzteres bildet die Basis für die nachfolgenden Kapitel.

2.1 Führungsinstrumente

Führungsinstrumente sind wichtige Bestandteile der Unternehmensführung. Mit diesen Instrumenten sorgt das Unternehmen dafür, dass die Prozesse geregelt ablaufen und die gesetzten Ziele erreicht werden. Führungsinstrumente sind Führungsgrundsätze, die schon relativ präzise ausformuliert sind. Führungsinstrumente bieten die Chance, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen. Man kann diese auf die Motivation, die Arbeits-situation, die Qualifikation oder auf die Führungskultur beziehen.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

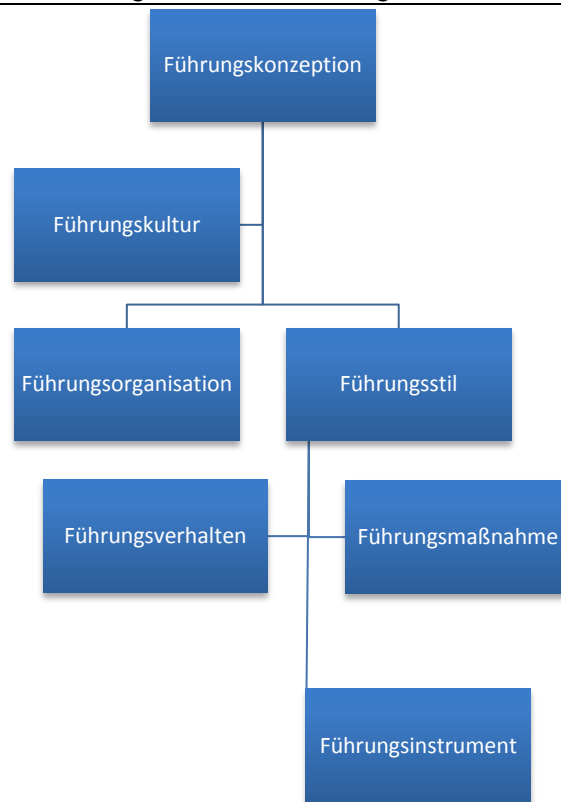


Abb. 1: Einordnung der Führungsinstrumente

Quelle: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente Laufer (2013), S. 40.

Anhand der Abbildung ist dargestellt, wie sich die Führungsinstrumente in die Führungskonzeption einordnen lassen. Während im oberen Teil der Graphik breit gefächerte Themen dargestellt sind, werden auf Ebene der Führungsinstrumente konkrete Maßnahmen ergriffen. Die Führungskonzeptionen beinhalten alle Elemente der Mitarbeiterführung. Die Führungskultur beinhaltet die generelle Einstellung des Managements eines Unternehmens im allgemeinen Bereich, aber auch insbesondere zur Mitarbeiterpersönlichkeit. Daraus lassen sich die Führungsorganisation und der Führungsstil ableiten. Bei der Führungsorganisation werden die Führungsaufgaben den verschiedenen Bereichen und Ebenen zu geordnet. Diese beinhalten die Verantwortlichkeiten und Aufmerksamkeiten. Der Führungsstil beschreibt das Verhalten und das Vorgehen der Führungskräfte. Darunter zählen das Führungsverhalten, welches das aktuelle Verhalten der Führungskräfte beinhaltet, und die Führungsmaßnahme, welche die vorbeugende Handlungsanweisung einer Führungskraft beinhaltet. Darunter sind wiederum die für diese Arbeit relevanten Füh-

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

rungsinstrumente eingeordnet, welche die konkreten Maßnahmen zur Mitarbeiterführung beinhalten.⁷

2.1.1 Was sind Führungsinstrumente?

Im folgenden Kapitel wird zunächst definiert was ein Führungsinstrument ist und welche Aufgaben damit einhergehen. Anschließend wird an praktischen Beispielen verdeutlicht, welche verschiedenen Maßnahmen eingesetzt werden können. Führungsinstrumente beziehen sich auf Teilprozesse, wie auch auf spezielle Situationen. „Führungsinstrumente sind ein methodisches, organisatorisches oder sachliches Hilfsmittel für die Führungsarbeit.“⁸ Wenn man Führungsinstrumente einsetzt, macht man dies anhand von konkreten Vorschlägen, handlungsleitenden Empfehlungen oder auch Regeln. Je nach Führungspersönlichkeit und Mitarbeiter können die Führungsinstrumente im Unternehmen variieren. Grundlage hierfür ist, dass die Ziele erreichbar und messbar sind und von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden.

Führungsinstrumente benutzt man, um das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter zu steuern und somit die Unternehmensziele auf möglichst wirtschaftliche Weise zu erreichen. Motivation kann man in extrinsische und intrinsische Motivation unterscheiden.⁹ Extrinsische Motivation kommt aus dem Arbeitsumfeld, um den Mitarbeiter zu belohnen; der Mitarbeiter selbst hat keinen Einfluss darauf. Die Intrinsische Motivation liegt in der Arbeit selbst, wie zum Beispiel die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Mitarbeiter sollen von innen heraus motiviert sein um die Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

Um die Unternehmensziele zu erreichen sollen die Mitarbeiter durch ihren Einsatz, die Ziele des Unternehmens sowie auch ihre eigenen Ziele erreichen. Anhand der Führungsinstrumente kann man alle Prozesse im Unternehmen geregelt und systematisch ablaufen lassen.

Führungsinstrumente unterscheiden sich je nach Art des Mitarbeiters. Der Vorgesetzte sollte genau wissen, wie er seine Mitarbeiter am besten anspricht und welche Führungsinstrumente zutreffend sind. Führungsinstrumente können auf die Qualifikation, die Motivation oder die Arbeitssituation des Mitarbeiters sowie auf die Führungskultur Einfluss nehmen. Es gibt verschiedene Instrumente wie zum Beispiel Anreiz-, Kontroll- und Motivationssysteme oder Personalförderung. „Die Mittel und Methoden der Führungsinstrumente sind in der Regel organisationsweit vorhanden, führungsspezifisch werden sie indessen nur dann, wenn ein Führer sich ihrer aktiv im Rahmen des Führungsprozesses

⁷ Vgl. Laufer, 2013, S. 41.

⁸ Laufer, 2013, S. 41.

⁹ Vgl. Bruhn, 2013, S. 293.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

bedient, um das Verhalten eines Mitarbeiters effektiver auf angestrebte Ziele auszurichten (vgl. Weibler 2001, S. 346 f.).¹⁰

2.1.2 Arten von Führungsinstrumenten

Es gibt verschiedene Arten von Führungsinstrumenten. Ein Führungsinstrument ist zum Beispiel Anerkennung oder Kritik.¹¹ Wie auch im Alltag sollte der Mitarbeiter das erwünschte Verhalten zeigen und negatives Verhalten korrigieren und vermeiden. Es ist wichtig, dass gute Arbeit lobt, aber auch schlechte kritisiert. Gelungene Arbeit als selbstverständlich aufzufassen und nur negative Kritikauszusprechen, wenn es welche gibt, darf nicht der Fall sein. Führungspersonen sollten auch auf das Positive achten und sich nicht nur auf Negatives fokussieren. Das ist wichtig, um das Verhältnis nicht zu belasten und um die Motivation des Mitarbeiters nicht zu dämpfen. Die Anerkennung ist die Reaktion auf eine große Leistung d.h. etwas Besonderes. Anerkennung sollte jedoch nicht zu häufig ausgesprochen werden, denn somit würde sie über die Zeit ihre Wirkung verlieren. Als Alternative zur Anerkennung, kann man zudem die Bestätigung nutzen. Diese sollte sachlich und selbstverständlich sein und dem Mitarbeiter zeigen, dass man seine Arbeit positiv wahrnimmt und dass diese gut ist.

Weitere Führungsinstrumente sind das Mitarbeitergespräch und die Personal- und Vorgesetztenbeurteilung.¹² Eine gute Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist sehr entscheidend und sowohl die Weitergabe von positivem als auch von negativem Feedback ist sehr wichtig. Wenn das Feedback negativ ist, erfährt der Mitarbeiter, wo seine Schwächen liegen. Durch angesetzte Maßnahmen kann er diese verbessern und beseitigen. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, die Mitarbeiter zu beurteilen, zu informieren und selbst informiert zu werden. Teile von Mitarbeitergesprächen sind Potenzial- und Leistungsbeurteilungen. Letztendlich soll die Arbeitsbereitschaft und Motivation durch eine klare Zielsetzung ausgebaut werden.¹³ Durch diese Art von Führungsinstrument werden Orientierungsdaten, möglichst positive Rückmeldungen und Vertrauen gegeben. Die Bewertung von Leistung wird meist anhand von Feedbackformularen ermittelt, aber auch durch Gruppengespräche oder Interviews.

Im Bereich des in Kapitel 2.2.2. erläuterten Total Quality Management wird besonders das Management by Objectives und das Management by Exception genutzt.¹⁴ „Management by Objectives ist die Führung durch Zielvereinbarung.“¹⁵ Dies beinhaltet die Führung der Mitarbeiter, auf der Basis vereinbarter oder von der Führungskraft vorgegebener Ziele und

¹⁰ Withauer, 2011, S. 149.

¹¹ Vgl. Withauer, 2011, S. 194 ff.

¹² Vgl. Withauer, 2011, S. 196 ff.

¹³ Vgl. Withauer, 2011, S. 198.

¹⁴ Vgl. Lux, 1996, S. 178 ff.

¹⁵ Withauer, 2011, S. 198

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Kontrollen.¹⁶ Management by Objectives setzt man also ein, um die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Wenn ein Mitarbeiter die Zielvereinbarung kennt, dann fördert die Beteiligung bei der Zielbestimmung auch die Akzeptanz der Ziele, da der Mitarbeiter weiß, dass er mit einbezogen wird und für das Unternehmen wichtig ist. Zudem ist es wichtig, dass Mitarbeiter die Bewertungskriterien ihrer Leistung kennen. Des Weiteren ist es wichtig, dass sich der Mitarbeiter eigene Ziele setzt, denn somit kann er selbstständig planen, handeln und auch entscheiden, wodurch kann die Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle ersetzt werden. Wichtig ist jedoch, dass die Ziele des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen übereinstimmen um somit mögliche Zielkonflikte zu vermeiden. Ein Konflikt zwischen betrieblichen und persönlichen Zielen kann beispielsweise der Betriebsurlaub und die individuelle Urlaubsplanung sein.

Ein anderweitiges Führungsinstrument ist die Delegation, das heißt das Übertragen von Kompetenzen, Aufgaben und Handlungsverantwortung auf den Mitarbeiter. Somit kann der Mitarbeiter selbstständig arbeiten und hat die Chance zu zeigen was er kann. In diesem Fall lässt man die Mitarbeiter an Entscheidungen teilhaben. Dies nennt sich Management by Exception. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens die Entscheidungen selbst treffen kann und der Vorgesetzte nur im Ausnahmefall eingreift.¹⁷ Des Weiteren unterstützt die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung, indem sie fördert, zum Beispiel durch Weiterbildungen und Schulungen. Außerdem gibt es die Möglichkeit Incentive-Reisen zu planen, die jedoch kostspieliger als andere Maßnahmen sind. Ein hohes Maß an Motivation wird auch durch Auszeichnungen erreicht, wie zum Beispiel einen Mitarbeiter des Monats zu küren. Jeder strengt sich somit an der Beste zu sein, um am Ende stolz auf sich sein zu können und Anerkennung von allen Mitarbeitern zu bekommen.

Ein weiteres Führungsinstrument ist das Erteilen von Anweisungen. Diese kann der Personalführer auf verschiedene Weisen wie zum Beispiel durch Anordnung, Befehl, Kommando oder den Auftrag erteilen.¹⁸ Dieses Führungsinstrument kann in drei Arten gliedern: personelle Voraussetzungen, sachliche Voraussetzungen und Form und Inhalt der Anweisung. Bei der personellen Voraussetzung müssen die notwendigen Fachkenntnisse bei dem Mitarbeiter vorhanden sein und der Vorgesetzte muss die Persönlichkeit des Mitarbeiters kennen. Dazu gehören beispielsweise persönliche Hürden und die Reaktion auf Anweisungen, z.B. das Verständnis des Mitarbeiters der Anweisungen und wie er Anweisungen auffasst, d.h. ob er gekränkt oder traurig ist oder sich benachteiligt fühlt. Nicht nur die personellen Voraussetzungen können das Ausführen eines Arbeitsauftrages behindern, sondern auch die sachlichen Voraussetzungen. Hierzu gehören eventuelle fehlende Betriebsmittel die man braucht um die Arbeit bestmöglich auszuführen oder ein Durchei-

¹⁶ Vgl. Hungenberg/Wulf, 2011, S. 387.

¹⁷ Laufer, 2013, S. 91.

¹⁸ Vgl. Hentze/Müller/Schlicksupp, 1990, S. 144 f.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

ander von Terminen. Die letzte Art ist die Form und der Inhalt der Anweisung. Der Tonfall sollte freundlich sein und die Anweisung sollte durchdacht, sachlich und sinnvoll sein.

Es lässt sich zusammenfassen, dass diese Führungsinstrumente miteinander kombinierbar sind und im Idealfall stimmen eine Identifikation der persönlichen Ziele und Wünsche der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen überein. Mitarbeiterführung und Motivation spielen im Bezug auf Qualitätsmanagement eine große Rolle. Grundlage ist es, die Mitarbeiter durch Führungsinstrumente einzubinden und ihnen zu vermitteln, was sie erfolgreich macht. Die Qualität ist mit abhängig von der Führung der Führungskraft und der Mitarbeiter. Nur wenn die Mitarbeiter motiviert sind und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und dem Vorgesetzten ideal ist, ist es möglich ein gutes Qualitätsmanagement einzuführen und ein gutes Ergebnis zu erzielen.

2.2 Qualitätsmanagement

In den 1920er Jahren beinhalteten die ersten qualitätsbezogenen Schritte zunächst sortierende Verfahren. In den 1930er Jahren wurde das statistische Verfahren zur Prozessüberwachung, zu einer einheitlichen Regelung der Qualitätsansprüche und der damit verbundenen Stichprobenprüfung entwickelt.¹⁹ Im Laufe der 40er Jahre entwickelten sich die Unternehmen weiter und wurden als ein vernetztes sozio-technisches System verstanden. Dieser Ansatz machte die Entwicklung des modernen Qualitätsmanagements möglich. Besonders fortgeschritten war die Qualitätsentwicklung in Japan. Hier wurden die Mitarbeiter in die Planung und Steuerung der Prozesse mit einbezogen und waren damit sowohl für das Design als auch für die Kundenbetreuung zuständig. In den 70er Jahren entstand in Europa ein Verfahren zur Fehlerverhütung, welches Qualitätsverbesserung durch Vorbeugung von Fehlern und durch Kontrolle in den Entwicklungs- und Herstellungsprozessen optimierte. Darauf aufbauend entwickelte sich in den 80er Jahren das normative Qualitätsmanagement; jede Abteilung eines Unternehmens sollte in den Qualitätsverbesserungsprozess involviert werden. Es entstanden klare Strukturen in Unternehmen, die Mitarbeiter wurden einbezogen und die Kundenorientierung rückte immer mehr in den Vordergrund. In den 90er Jahren entstand das gesamtheitliche Qualitätsdenken und das Total Quality Management wurde populärer.²⁰ Letztendlich haben sich in den 2000er Jahren die integrierten Managementsysteme etabliert.

Das Qualitätsmanagement (im Folgenden QM) nimmt eine immer wichtiger werdende Rolle ein, denn es bietet eine der wenigen Möglichkeiten, sich von seinen Konkurrenten abzuheben und zu unterscheiden. Das QM kann in fast jedem Bereich angewendet werden und umfasst viele Aufgabengebiete, wie zum Beispiel die Kunden- und Mitarbeiterzu-

¹⁹ Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2010, S.11.

²⁰ Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2010, S.11.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

friedenheit. Es gibt verschiedene Zertifizierungsmöglichkeiten, um sich ein gutes Qualitätsmanagement von externen Prüfern bestätigen zu lassen, doch sie werden in dieser Arbeit keine Anwendung finden, aufgrund der geringen Größe des untersuchten Reiseveranstalters. Die Strategie zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems hängt von der Unternehmensstruktur und Größe ab, von dem Zeitrahmen, von den Unternehmensprozessen und von den sich daraus ergebenden Veränderungsprojekten.²¹ Es wird jedoch verstärkt auf Qualitätsmanagement als Führungsinstrument eingegangen.

Zunächst wird der Begriff Qualitätsmanagement definiert und näher erläutert. Darauf aufbauend wird eine Form des Qualitätsmanagements, das Total Quality Management (TQM), genau beschrieben. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit, wird das TQM auf das Beispielunternehmen Out Of Africa Safaris übertragen und überprüft, ob es dort Anwendung findet und mögliche Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

2.2.1 Definition und Bedeutung

In den letzten Jahren sind eine steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors sowie eine erhöhte Relevanz des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen zu beobachten. Qualität ist ein Bestandteil des Managements und wird zu einem immer stärkeren Wettbewerbsfaktor, besonders in den klassischen Dienstleistungsmärkten wie beispielsweise in der Tourismusbranche.²² „Das Wort „Qualität“ hat seinen Ursprung im Lateinischen („qualis“= wie beschaffen) und umschreibt nach allgemein sprachlicher Auffassung „Beschaffenheit“, „Güte“ oder „Wert“ eines Objektes.“²³ Innerhalb der internationalen Fachsprache des Qualitätsmanagements hat sich ein Verständnis des Qualitätsbegriffs etabliert, das Qualität als „... die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ definiert.²⁴

Der zweite Teil des Wortes, Management, wird wie folgt definiert. „Der Begriff umfasst alle Maßnahmen für eine ziel- und wettbewerbsorientierte Ausrichtung der marktrelevanten Aktivitäten eines Unternehmens an ausgewählten Problemfeldern gegenwärtiger und zukünftiger Kundenpotentiale unter Einsatz von planenden, steuernden, koordinierenden und kontrollierenden Instrumenten.“²⁵

Somit ergibt sich, dass das Qualitätsmanagement für Dienstleistungen die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen, in Bezug auf selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkei-

²¹ Vgl. Benes/Groh, 2011, S.283.

²² Vgl. Bruhn, 2013, S.9.

²³ Bruhn, 2013, S.30.

²⁴ Bruhn, 2013, S. 30.

²⁵ Vgl. Müller, 2009 S.3.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

ten verbunden sind (Potenzialorientierung), ist. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). „Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“²⁶

Wenn z.B. die Zahl der Aufträge gesunken ist, liegen Fehler und Unstimmigkeiten in dem Unternehmen vor, dies kann in der Struktur und im System sein. Deshalb muss man sich über die Ursachen im Klaren sein und diese richtig managen. Qualitätsstörungen können sich in der Angebotsgestaltung, in dem Umgang mit Mitarbeitern oder in der Organisation generell und deren Abläufe befinden.

Durch ein gutes Qualitätsmanagement, kann sich ein Unternehmen von anderen abheben. Das heißt ein Unternehmen braucht einen Unique Selling Proposition (USP) um sich von den anderen Unternehmen zu unterscheiden, dies kann Qualität sein. Im Rahmen des Qualitätsmanagements sollte man die Erwartungen der Kunden herausfinden, sie erfüllen und übertreffen.

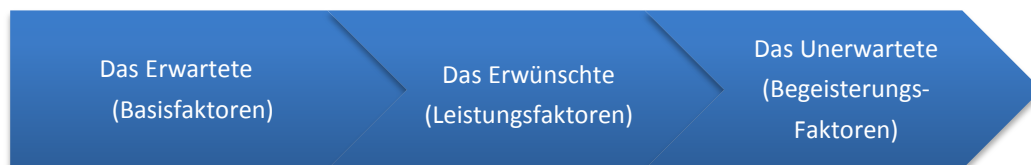


Abb. 2: Kundenerwartungen

Quelle: Eigene Darstellung

Das was die Kunden erwarten sind die Basisanforderungen, d.h. diese Anforderungen werden von den Kunden vorausgesetzt. Wenn diese nicht erfüllt werden, kommt es direkt zu einer negativen Qualitätswahrnehmung seitens der Kunden.²⁷ Die Leistungsanforderungen werden von den Kunden im Gegensatz zu den Basisanforderungen beschrieben und verlangt. Die Begeisterungsfaktoren erreicht man durch etwas Unerwartetes, etwas was die Kunden positiv beeindruckt. Diese Begeisterungsfaktoren werden weder von den Kunden verlangt, noch von ihnen erwartet. „Aufgrund der zunehmenden Homogenisie-

²⁶ Bruhn, 2013, S. 66.

²⁷ Vgl. Pechlander/Fischer, 2006, S.40 ff.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Die Entwicklung des Dienstleistungsangebots hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren auf die Ebene der Begeisterungsanforderungen verlagert (Bailon et al. 1996, S. 118).²⁸ Es ist sehr wichtig jedem dieser drei Bereiche große Beachtung zu schenken, denn auch wenn die Begeisterungsanforderungen erfüllt werden sollten, aber die Basisanforderungen vergessen werden, wird der Gast trotzdem unzufrieden sein.

Anhand der folgenden Tabelle erkennt man wie wichtig Qualität für Kunden ist. Die Ausgangsfrage war: Was muss ein Unternehmen für seinen guten Ruf tun? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, hat das Meinungsforschungsinstitut Emnid 3.162 Personen befragt. Bei dieser Umfrage standen insgesamt acht Eigenschaften zur Auswahl und jede Person konnte vier Eigenschaften nennen.

Eigenschaften	Nennungen in %
Topqualität bieten	77,3
kundenorientiert sein	69,5
offen und ehrlich informieren	51,2
umweltfreundlich sein	39,8
innovativ sein	36,1
ertragsstark sein	30,6
ein attraktiver Arbeitgeber sein	25,2
etwas für die Allgemeinheit unternehmen	19,3

Tabelle 1: Wichtigkeit der Unternehmenseigenschaften

²⁸ Bruhn, 2013, S. 39.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Quelle: Capital 3/96, zitiert nach Hermann & Fritz (2011), S.6.

Anhand dieser Tabelle erkennt man, dass Qualität von den Kunden als wichtigster Aspekt betrachtet wird. Von 3.162 befragten Personen waren 77,3 % der Meinung, dass Unternehmen, die eine Topqualität gewährleisten, in der Regel am beliebtesten sind und den besten Ruf genießen. Weiterhin erkennt man, dass 69,5 % der Befragten, Unternehmen mit einer starken Kundenorientierung bevorzugen. 51,2 % der befragten Personen legen Wert auf offene und ehrliche Informationen seitens der Unternehmen. Somit ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, ein geeignetes Qualitätsmanagement einzuführen, welches die bevorzugten Interessen der Kunden durchsetzt.

Wenn die Kunden also von der Qualität enttäuscht sind, kann es passieren, dass die Kunden abwandern oder dass sie negative Mundpropaganda betreiben, welches einen drastischen Rücklauf von Kunden hervorrufen kann. Des Weiteren muss sich im Klaren sein, dass die Gewinnung eines Neukunden sehr viel schwieriger ist, als die Bindung eines aktuellen Kunden.

Eine umfassende Philosophie, die auch das Unternehmensumfeld mit einbezieht, ist Total Quality Management (Im Folgenden TQM), welche Probleme, Defizite und Verbesserungspotenziale im Unternehmen identifiziert, verbessert und optimiert.

2.2.2 Total Quality Management

“TQM is perhaps the most popular management technique today in service-oriented quality-conscious activities”.²⁹

Die Wurzeln des TQM lassen sich nach Japan zurückverfolgen. Amerikanische Qualitätsexperten wie Juran, Feigenbaum oder Deming erlangten zwar in Deutschland große Aufmerksamkeit, jedoch hat sich der Gedanke ihrer Methoden der Qualitätssicherung nur langsam durchgesetzt. Währenddessen entwickelte sich in Japan Qualität bereits als eine unternehmensinterne wie auch externe gerichtete Managementaufgabe. Die Zahl der Publikationen wuchs und es sind zahlreiche Konzepte entstanden, die sich unter dem Oberbegriff TQM zusammenfassen lassen. Diese Konzepte unterscheiden sich in ihren Prinzipien und Vorgehensweisen.³⁰

„Total Quality Management ist eine alle Bereiche der Organisation umfassende Qualitätsmanagementstrategie, die auch das Umfeld und die Philosophie des Unternehmens

²⁹ Baldacchino, 1995, S.69.

³⁰ Schmitt & Pfeiffer, 2010, S.29 ff.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

mit einbezieht.“³¹ Sie bindet das Qualitätsziel in die gesamte Unternehmenspolitik mit ein und verknüpft dies mit der Unternehmenskultur.

Das TQM ist eine Philosophie, die der Verbesserung der Unternehmensqualität dient. „So konnten beispielsweise Unternehmen, die erfolgreich TQM umgesetzt haben, ihre operativen Gewinne in einem Zeitraum von fünf Jahren durchschnittlich um 91 % steigern.“³² Mitarbeiter und Führungskräfte müssen gemeinsam die Verantwortung für ein funktionierendes TQM übernehmen. Dieses erfasst und integriert alle Bereiche vom Kunden über den Mitarbeiter bis hin zum Lieferanten. Somit gilt es als die umfassendste Qualitätsstrategie, die das Ziel hat, Mitarbeiterressourcen optimal zu nutzen.

„Bei den Überlegungen zur Entwicklung und Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements wird von der Philosophie ausgegangen, dass es zur Sicherung bzw. Verbesserung der Qualität von Produkten und Leistungen unabdingbar ist, dass Führungskräfte und Mitarbeitende auf allen Unternehmensebenen gemeinsam die Verantwortung für das Qualitätsmanagement übernehmen.“³³

„Total Quality Management ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“³⁴ Es beinhaltet die Delegation von Aufgaben und Verantwortung sowie die Anerkennung und Motivation. Qualität wird vom externen Kunden definiert.

Deming hat Total Quality Management anhand von 14 Merkmalen charakterisiert, bei denen alle Aspekte berücksichtigt werden sollten. Das erste Merkmal ist die Beständigkeit der Zielsetzung, gefolgt von der Aneignung der Qualitätsphilosophie, der präventiven Qualitätssicherung und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Lieferanten. Danach folgen die ständige Verbesserung aller Prozesse, die arbeitsbegleitende Ausbildung und der kooperative Führungsstil, sowie das offene Unternehmensklima, die Beseitigung organisatorischer Barrieren und verständliche Ziele und Vorgehensweisen. Des Weiteren gehören zu den 14 Merkmalen die kooperative Zielvereinbarung, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit sowie Qualifizierungsprogramme und ein Maßnahmenplan.³⁵

Bei Betrachtung der 14 Merkmale fällt auf, dass die Stakeholder eines Unternehmens hier im Vordergrund stehen. Integrative Aufgaben zeugen vom Ziel des TQM; nämlich der allumfassenden Wirkweise. Einen besonderen Platz nehmen bei dieser Charakterisierung

³¹ Schmitt/Pfeifer, 2010, S.53.

³² Schmitt/Pfeifer, 2010 S. 53.

³³ Bruhn, 2013, S. 55.

³⁴ Bruhn, 2013, S. 55.

³⁵ Vgl. Benes/Groh, 2011, S. 296.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

die Mitarbeiter ein. Ziel ist es, ein offenes Arbeitsklima zu schaffen und die Mitarbeiter in die Unternehmensziele zu integrieren. Deutlich wird dies besonders bei den kooperativen Zielvereinbarungen. Allerdings ist auch deutlich, dass das TQM eine ständige Verbesserung verlangt; es ist nicht möglich sich gelegentlich um das Qualitätsmanagement zu kümmern, sondern es muss konstant weiterentwickelt werden.

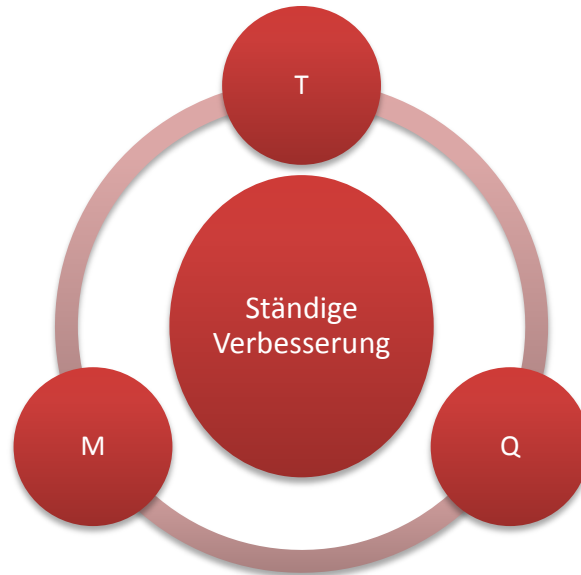


Abb. 3: Total Quality Management

Quelle: Qualitätsmanagement, Strategien-Methoden-Techniken, Schmitt & Pfeiffer (2010), S. 54

Anhand der Abbildung erkennt man, dass die Philosophie des Total Quality Managements aus drei Elementen besteht. Der Begriff „Total“ drückt aus, dass das ganze Unternehmen und dessen Umfeld einbezogen werden. Management beinhaltet die notwendigen Führungsaufgaben und somit auch die Vorbildfunktion. In diesem Zusammenhang gehört auch die Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung der Aktivitäten im Unternehmen. Zum Bereich Quality gehören vor allen Dingen personelle Ressourcen.³⁶ Wichtig ist es, jedem Mitarbeiter die Unternehmensphilosophie zu vermitteln, diese zu motivieren und somit ein höchstes Maß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Folgende Aspekte sollten dabei nach Schmitt und Pfeiffer beachtet werden: Politik, Strategie und Ziele, die Führung, die Mitarbeiterorientierung, die Prozessorientierung, die Kundenorientierung und die Ergebnisorientierung.³⁷

Der erste Aspekt nennt sich Politik, Strategie und Ziele.

³⁶ Kamiske/Brauer, 2011, S.310 ff.

³⁷ Vgl. Schmitt/Pfeiffer, 2010, S.57 ff.



Abb. 4: Politik, Strategie und Ziele
Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmenspolitik ist eine der wesentlichen Grundlagen des Konzepts. Sie muss allgemein und langfristig gültig sein. Des Weiteren muss sie klar formuliert, wahr, realisierbar und vollständig sein. In sie integriert sind die Vision, die Mission und das Leitbild des Unternehmens. Das Mission Statement eines Unternehmens sagt für alle verbindlich, warum das Unternehmen sein Geschäft betreibt und welche Ziele in den einzelnen Geschäftsfeldern erreicht werden sollen. Das Vision Statement beschreibt den Weg, wie das Unternehmen, sowie dessen Zielmarkt und Umfeld, durch das erfolgreiche Handeln beschaffen sein werden. Es gibt an, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll und wann, mit und durch wen was geschehen soll, um das Unternehmensziel zu erreichen. „Eine Vision zu haben, ist der wirksamste Antrieb, die beste Motivation, um Menschen und Teams langfristig erfolgreich zu begeistern und zu führen (Mutmann und Eberts 2011, S. 909).“³⁸ In der Unternehmensstrategie werden ausgehend von der festgelegten Vision übergeordnete und langfristige Ziele definiert.

Der darauffolgende Aspekt ist die Führung. Erfolgreiches Leiten eines Unternehmens ist heutzutage schwieriger denn je, denn die Globalisierung hat hier einen hohen Einfluss. Gründe dafür sind komplexe, sich schnell ändernde Arbeitsprozesse, sich wandelnde Wertvorstellungen, ein verändertes Mitarbeiterselbstverständnis und wachsende Führungsbereiche, welche von der Führungsetage schnellstmöglich erfasst und realisiert werden müssen.

³⁸ Ulatowski, 2013, S. 18.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Die Führung hat bei der Umsetzung von TQM eine zentrale Bedeutung. Das Führungsverhalten und das Nutzen von Führungsinstrumenten von Vorgesetzten sind ein wichtiges Element. Diese sollten eine Vorbildfunktion darstellen. Denn ein erfolgreiches Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. Ein Beispiel hierfür: Wie sich die Kunden behandelt fühlen und ob sie zufrieden sind, hängt von dem Engagement, der Freundlichkeit und der Kompetenz der Mitarbeiter ab.

Ohne eine hohe Gewissenhaftigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die durch den Vorgesetzten vermittelt wird, kann sich ein Unternehmen langfristig nicht behaupten oder weiterentwickeln. Daher muss man die Führungsinstrumente richtig anwenden, um somit diese Leistungsbereitschaft zu fördern und um neue Schritte im Unternehmen wie ein Total Quality Management System einführen zu können.

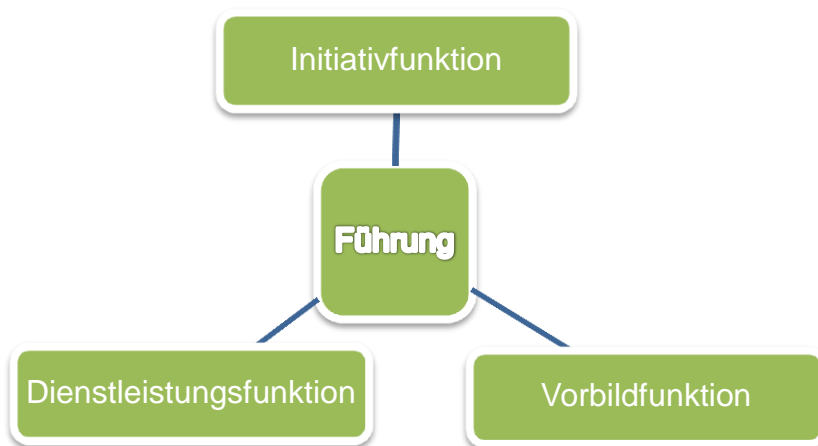


Abb: 5: Führungsfunktionen
Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß Schmitt und Pfeiffer beinhalten die Führungsaufgaben im Total Quality Management drei Teilbereiche: die Initiativfunktion, die Vorbildfunktion und die Dienstleistungsfunktion.³⁹ Die Initiativfunktion beinhaltet die Entwicklung der schon erwähnten Unternehmenspolitik und Strategie und deren Kommunikation und Verbreitung. Der Vorgesetzte muss die Ziele richtig kommunizieren und die Mission, Vision und Strategie nach Innen und Außen verbreiten und verständlich machen. Die nächste Funktion ist die Vorbildfunktion. Das Management muss die Unternehmensprinzipien sowie dessen Ideen und Werte vorleben, damit die Mitarbeiter sie adaptieren können und diese zur Stärkung der Qualitätskultur im Unternehmen führen. Die letzte Funktion in diesem Rahmen ist die Dienstleistungsfunktion. Diese besagt, dass das Management nicht nur für seine eigenen Handlungen verantwortlich ist sondern auch die Verantwortung für die der Mitarbeiter trägt. Hierzu gehören finanzielle, materielle und personelle Ressourcen.

³⁹ Vgl. Schmitt/Pfeiffer, 2010, S.58 f.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

Ein weiterer Aspekt ist die Mitarbeiterorientierung. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind ausschlaggebend für den Erfolg und müssen auf mögliche Veränderungen vorbereitet werden. Man benötigt das Engagement aller am Prozess beteiligten Mitarbeiter. Insbesondere die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter ist ein sehr wichtiger Wettbewerbsfaktor, da diese schwer von anderen Unternehmen imitiert werden kann. Fehler müssen frühzeitig erkannt und in Folge dessen auch beseitigt werden. Es ist zudem wichtig, dass jeder Mitarbeiter am Verbesserungsprozess beteiligt wird. Um die Mitarbeiterorientierung stets auf einem hohen Level zu halten, spielt deren Motivation eine wesentliche Rolle. Nur wenn sich Mitarbeiter ständig engagieren, verbessern und weiterentwickeln, kann ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. „Ziel der Mitarbeiterorientierung ist einerseits die Hebung des Interesses der Mitarbeiter an der Arbeit im Unternehmen, andererseits die Nutzung des Know-hows der Mitarbeiter zur Ständigen Verbesserung sämtlicher Prozesse im Hinblick auf Qualität und Produktivität.“⁴⁰

Der nächste Aspekt im Total Quality Management ist die Prozessorientierung. „Unter Prozessorientierung in einem Unternehmen kann eine Grundhaltung verstanden werden, wobei das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen verstanden wird.“⁴¹ Alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen in die Prozessorientierung mit einbezogen werden. Mitarbeiter sind für verschiedene Aufgabenbereiche zuständig, und jeder hat seine eigenen Aufgaben, aber alle haben im Endeffekt das gleiche Ziel, in diesem Fall die Steigerung der Qualität und Produktivität vor Augen. Jeder trägt dazu bei, dieses Ziel zu erreichen. Mit der Prozessorientierung versucht man, die einzelnen Arbeitsschritte so aufeinander abzustimmen und zu optimieren, dass der bestmögliche Erfolg und eine ständige Verbesserung der Prozesse gewährleistet sein kann.⁴² „Die Bedeutung der Prozessorientierung entspringt der Erkenntnis, dass Organisationen effektiver arbeiten, wenn miteinander verknüpfte Aktivitäten verstanden werden.“⁴³ Es ist wichtig auf die Anforderungen, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden einzugehen, die Mitarbeiter und Führungskräfte miteinzubeziehen und ein systematisches Zusammenwirken von Menschen zu schaffen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter). Prozessverbesserungen kann man durch eine durchgehende Prozesssteuerung und Feedbackinfos von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern fördern. Ist man in der Lage mit den Unternehmensprozessen umzugehen, kann man die strategische Richtung des Unternehmens auf Basis von realistischer Ziele definieren und mit diesen Zielen Leistungsverbesserungen fördern.

Ein weiterer Aspekt nach Schmitt und Pfeifer ist die Kundenorientierung. Unter Kundenorientierung kann die Ausrichtung sämtlicher Tätigkeiten und Abläufe (Prozesse bzw. Geschäftsprozesse) eines Unternehmens auf die Wünsche, Anforderungen und Erwar-

⁴⁰ Kamiske/Brauer, 2011, S. 133.

⁴¹ Kamiske/Brauer, 2011, S. 151.

⁴² Vgl. Kamiske/Brauer, 2011, S. 151 ff.

⁴³ Schmitt/Pfeiffer, 2010, S. 60.

2. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument

tungen seiner Kunden verstanden werden.“⁴⁴ Wichtig im TQM ist es, eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen, um somit eine starke Kundenbindung zu schaffen, denn Kundenorientierung gilt als Basis von Kundenzufriedenheit. Jeder Kunde hat Anforderungen, die er voraussetzt, sowie Anforderungen die ihm besonders wichtig sind und dass diese erfüllt werden. Eine genaue Kenntnis des Kunden und seiner Bedürfnisse ist hierbei vorausgesetzt. Die potentiellen Kunden müssen erkannt und begeistert werden, denn wenn man einen Kunden begeistert fördert man zugleich seine Zufriedenheit.

Der letzte Aspekt des Total Quality Managements nach Schmitt und Pfeiffer ist die Ergebnisorientierung. Ein Unternehmen hat grundsätzlich zu untersuchen, ob es die gesetzten Ziele erreicht und die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllt hat. Die Ergebnisorientierung lässt sich in finanzielle und nicht finanzielle Größen unterteilen. Finanzielle Größen sind alle Größen, die man mathematisch erfassen kann, so beispielsweise die Geschäftsergebnisse, wie der Return on Investment oder die Gewinn- und Verlust Rechnung. Eine nicht finanzielle Größe ist die Beurteilung der Ergebnisse, aus Sicht der an dem Unternehmen beteiligten Interessengruppen, wie zum Beispiel aus Sicht der Unternehmensleitung selbst, der Mitarbeiter, der Kunden und der Unternehmensumwelt. Insgesamt ist es jedoch nicht ausreichend das Erreichte zu betrachten und zu bewerten. Die Vorgehensweise zur Zielerreichung muss ebenfalls mit einbezogen werden.

⁴⁴ Kamiske/Brauer, 2011, S. 119.

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

Das folgende Kapitel mit seinen Unterpunkten soll einen kurzen Überblick über das Unternehmen Out of Africa Safaris geben. Zunächst wird es kurz vorgestellt, dabei spielen vor allen Dingen der Aufbau des Unternehmens und sein Angebot eine wichtige Rolle. Im Unterpunkt 3.2 werden die Wettbewerbssituation und die Marktposition genauer betrachtet; anhand einer SWOT-Analyse wird die Situation des Unternehmens genau untersucht.

3.1 Kurzportrait des Unternehmens

Out of Africa Safaris ist ein kleiner, internationaler Reiseveranstalter, der sich in Kapstadt, Südafrika befindet. Out of Africa Safaris bietet seit 1994 Natur und Erlebnisreisen in südafrikanischen Ländern, wie zum Beispiel in Namibia, Botswana, Sambia, Südafrika, Zimbabwe, Lesotho, Swaziland, Mosambik oder auch Tansania, an.⁴⁵ Unter der Leitung von Stefan Kohrs, welcher ursprünglich aus Deutschland kommt und nach Südafrika ausgewandert ist, um Out of Africa Safaris zu gründen und anderen Menschen die Schönheit des südafrikanischen Kontinents zu zeigen, hat das Unternehmen fünf bis sieben weitere Mitarbeiter sowie verschiedene Kooperationspartner. Im Büro selbst befinden sich der Chef und ein bis zwei weitere Mitarbeiter, die anderen Mitarbeiter sind Tourguides. Mit den Kooperationspartnern werden entweder Touren durchgeführt oder man kann von Deutschland aus über diese Partner eine Reise buchen, wie zum Beispiel BOKBUS, Trails, welches sehr bekannt ist für Wander,- Natur und Erlebnisreisen oder DUMA, welches Naturstudienreisen anbietet. Der Reiseveranstalter selbst ist klein und überschaubar und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern nimmt einen persönlichen Charakter an. Nicht für jede Funktion gibt es eine eigene Abteilung. Somit haben die Mitarbeiter starke Entfaltungsmöglichkeiten. Bei der Gründung von Out of Africa Safaris wurden überwiegend Campingtouren angeboten und durchgeführt. Die Zielgruppe, die das Unternehmen angesprochen hat, war relativ jung. In den letzten Jahren traten aber immer mehr Konkurrenten auf den Markt, die Touren zu Dumpingpreisen anbieten. Da Out of Africa Safaris ein ziemlich kleiner Anbieter mit einem geringen Marktanteil ist, entschied sich Stefan Kohrs, einen deutlichen Schwerpunkt hin zu luxuriöseren Lodgetouren zu setzen. Nun wird seit einiger Zeit vorwiegend das Hochpreissegment am Markt bedient und auf hohe Qualität geachtet. Es wird auf persönliche Bedürfnisse der Kunden eingegangen, und die Touren sind individuell auf die Kunden zugeschnitten. Hauptsächlich wird der deutschsprachige Markt angespro-

⁴⁵ Vgl. Out of Africa Safaris, 2013, o.S.

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

chen. Das durchschnittliche Alter der Kunden liegt zwischen 40 und 70 Jahren. Diese zahlungskräftige Kundengruppe nimmt das Angebot gut an.

Die beliebteste Safari, ist die 21-tägige Kreuz des Südens Safari, die in Kapstadt startet und durch Namibia, Botswana und Zimbabwe geht. Hier nehmen meist vier bis sechs Personen teil. Der Preis für die Reise beträgt 2950 Euro pro Person.⁴⁶

Eine weitere beliebte Tour ist die Südafrika Safari von Durban nach Johannesburg. Diese Tour dauert 16 Tage, kostet 3690 Euro und die Teilnehmerzahl beträgt sechs bis acht Personen.⁴⁷ Auch die Garden Route Tour ist beliebt. Diese Tour dauert fünf Tage und kostet 760 Euro. Die Teilnehmerzahl beträgt bis zu zwölf Personen, wobei meist nur vier bis sechs Personen dran teilnehmen.⁴⁸

Die folgende Graphik stellt den hierarchischen Aufbau von Out of Africa Safaris dar.

An erster Stelle steht das Unternehmen selbst, denn alle tragen dazu bei, dass das Unternehmen funktioniert.

Die höchste Stelle besetzt der Chef, Inhaber und Manager Stefan Kohrs. Dieser verteilt die Aufgaben auf die Büromitarbeiter und auf die Tourguides. Das Unternehmen weist eine eher flache Hierarchie auf und das lockere Verhältnis von Mitarbeiter zum Chef steht im Vordergrund.

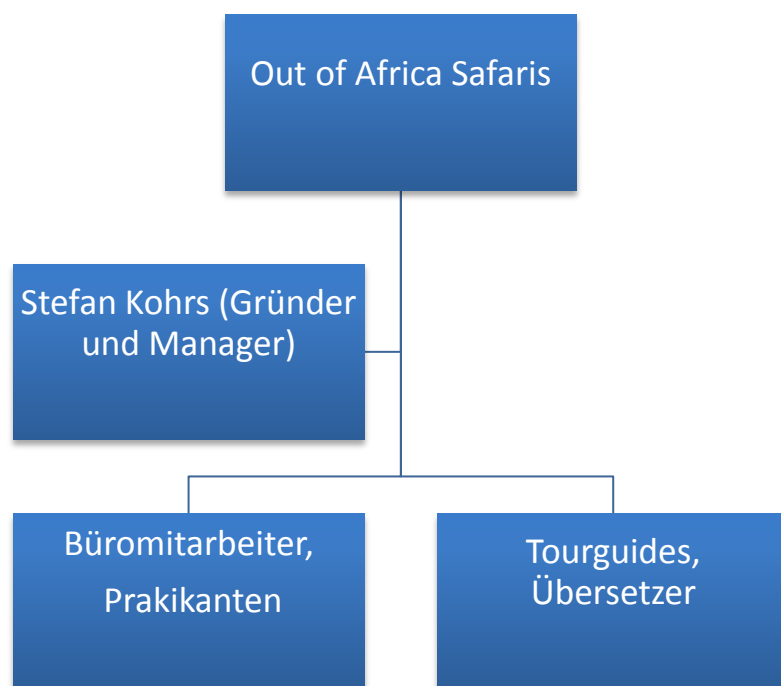


Abb. 6: Unternehmensaufbau
Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁶ Vgl. Out of Africa Safaris, 2013, o.S.

⁴⁷ Vgl. Out of Africa Safaris, 2013, o.S.

⁴⁸ Vgl. Out of Africa Safaris, 2013, o.S.

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

Zudem hat das Unternehmen interne und externe Stakeholder. Interne Stakeholder sind der Manager, die Mitarbeiter im Büro, die Praktikanten und die Tourguides. Die externen Stakeholder sind der Kunde, die Wettbewerber (z.B. die Reiseveranstalter Nomad, Jenman), die Regierung (Auflagen, Permits), die Agents (Duma, Africa Scout, Afrika Tours Individuell) und die Kooperationspartner mit denen Reisen durchgeführt werden.

Die Unternehmensphilosophie ist die folgende: Out of Africa Safaris bietet Lodge Touren und Camping Safaris zu realistischen Preisen für Menschen aller Lebensrichtungen, die die einzigartige Tier- und Pflanzenwelt, sowie die unvergesslichen südafrikanischen Landschaften und die Kulturen entdecken wollen. Das Unternehmen versucht sich durch folgende Punkte von anderen zu unterscheiden und somit eine Unique Selling Proposition (USP), zu schaffen:

- kleine Gruppen mit persönlicher Betreuung
- sachkundige, naturverbundene Reiseleitung
- viel Zeit für das aktive Naturerlebnis (Tierbegegnungen, Wanderungen, Kanutouren)
- sorgfältig geplante Reiserouten zu ausgewählten Naturschönheiten
- Zelt- und Lagerfeuerromantik auf atemberaubenden Lagerplätzen bei unseren Campingtouren
- hochwertige Lodgeunterkünfte bei unseren Lodgetouren
- abwechslungsreiche Verpflegung und sichere Ausrüstung
- komfortable und sichere Fahrzeuge⁴⁹

Das Unternehmen bietet Touren im Hochpreissegment auf Deutsch und auf Englisch an und hat ein breitgefächertes Tourangebot, von Tagestouren über drei- bis fünftägige Safaris bis hin zu zwei- bis dreiwöchigen Touren.

In dem Unternehmen gibt es verschiedene Aufgabenbereiche die abgedeckt werden müssen. Einen wichtigen Aufgabenbereich stellt zum Beispiel das Marketing dar. Das Marketing beim Reiseveranstalter Out of Africa Safaris beinhaltet die Arbeit an der Homepage, die gelegentlich umgestaltet wird und immer auf dem aktuellsten Stand gehalten und auf Fehler überprüft werden muss. Zu den Marketingaufgaben gehört auch die Betreuung der Seiten und Blogs. Eine weitere Aufgabe in diesem Bereich liegt in der Gestaltung und Anfertigung von Newslettern (Vgl. A 2), die einmal pro Woche, jeden Donnerstag, an die Kooperations und Kunden versandt werden. Hierzu gehört eine sorgfältige Bildauswahl und eine ansprechende Wortwahl.

⁴⁹ Vgl. Out of Africa Safaris, 2013, o.S.

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

Zudem ist der Betrieb auf der Indaba Messe in Durban vertreten. Hierfür müssen Meetings mit Kooperationspartnern oder neuen Interessenten organisiert werden und Kataloge und eine CD mit allen aktuellen Daten und Fakten angefertigt werden.

Der Vertrieb des Unternehmens erfolgt direkt oder indirekt über Kooperationspartner und fast ausschließlich online. Deshalb ist es wichtig, alle Anfragen so schnell wie möglich zu beantworten. Kundenwünsche oder anfallende Beschwerden werden ebenfalls sofort beantwortet, um einen hochwertigen Service zu gewährleisten. Ehemalige Kunden bekommen regelmäßig Informationen über die neusten Aktivitäten des Unternehmens. Die Kundenberatung ist ein wichtiger Teil, wozu auch die schnelle und kompetente Reaktion auf E-Mails zählt. Im Bereich Accounting werden die Kosten sowie die Einnahmen der Touren kalkuliert, die Buchhaltung erledigt und die durchgeführten Safaris abgerechnet anhand einer Gewinn- und Verlustrechnung.

3.2 Wettbewerbs und Marktposition

Im folgenden Abschnitt wird die Wettbewerbsposition, anhand einer Wettbewerbs- und einer SWOT Analyse ermittelt, anhand derer die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens analysiert werden. Der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 2) ist zu entnehmen, dass es sich hierbei um ein Kleinunternehmen handelt, denn die Anzahl der Mitarbeiter von Out of Africa Safaris beträgt weniger als 10 und die Bilanzsumme sowie der Umsatz weniger als 2 Millionen Euro.

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR		≤ 43 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR		≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR		≤ 2 Mio. EUR

Tab. 2: Kleine und Mittlere Unternehmen

Quelle: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_de.htm

Das südliche Afrika ist ein sehr beliebtes Reiseziel für Menschen aus aller Welt. Die große Weite, die Landschaft und die atemberaubende Tier- und Pflanzenwelt zieht Jahr für Jahr eine große Masse von Touristen an. In Südafrika gibt es sehr viele Safarianbieter, die den

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

Menschen die Tierwelt und die Landschaft zeigen wollen. In Kapstadt gibt es viele Konkurrenten für den kleinen Reiseveranstalter, zum Beispiel Jenman African Safaris, NOMAD, Acacia Africa, Springbok Atlas, Luxury African Safari oder Rhino Africa. All diese Reiseveranstalter bieten auch Safaris in Südafrika sowie in die umliegenden Länder an. In den folgenden Absätzen wird auf drei dieser Wettbewerber genauer eingegangen.

Ein Wettbewerber ist Jenman African Safaris. Dieser ist ein im Jahre 1993 gegründeter Reiseveranstalter mit Sitz in Kapstadt.⁵⁰ Jenman bietet verschiedene Arten von Safaris, wie beispielsweise Lodge-Safaris, Camping-Safaris, Luxussafaris oder Familiensafaris an. Die Zielgruppe ist gemischt und es werden Touren auf Deutsch und Französisch angeboten. Die Reisegruppe besteht durchschnittlich aus vier bis zwölf Personen und die Kreuz des Südens Safari kostet bei vier bis zwölf Personen 2340 Euro, weniger als bei Out of Africa Safaris.⁵¹

Ein weiterer Wettbewerber ist Springbok Atlas. Dies ist ein großer Reiseveranstalter der seinen Sitz in Kapstadt hat. Springbok Atlas beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter. Eine 14-tägige Tour durch Namibia, Botswana und Zimbabwe, welche man mit der Kreuz des Südens Tour von Out of Africa Safaris vergleichen kann, kostet hier 3.773,59 Euro. Also knapp 800 Euro mehr. Die Touren werden auch auf Deutsch angeboten. Das Minimum an Teilnehmern beträgt hier zwei Personen.⁵²

Rhino Africa ist ein weiterer Reiseveranstalter der ein sehr breites Angebot aufzeigen kann. Dieses Unternehmen bietet viele Safaris und Reisen in viele verschiedene Afrikanische Länder an und zusätzlich Reisen beispielsweise auf die Malediven, Seychellen, Madagaskar und nach Mauritius an. Die Touren werden in verschiedenen Sprachen angeboten. Das Unternehmen hat 76 Mitarbeiter.⁵³ Preislich liegt Rhino Africa etwas über Out of Africa Safaris. Eine 20 tägige Tour durch Südafrika bis zu sechs Personen kostet 4.094,63 Euro.⁵⁴ Die Südafrika Safari von Out of Africa Safaris hingegen kostet 3.690 Euro.⁵⁵

All diese Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz zueinander. Sie unterscheiden sich wenig in Teilnehmerzahlen oder Preis und alle bieten Safaris zu den gleichen Destinationen an.

Im Rahmen der SWOT Analyse werden zum einen die Stärken, wie zum Beispiel die langjährige Erfahrung und zum anderen die Schwächen, beispielsweise die Fähigkeiten der

⁵⁰ Jenman African Safaris, 2014, o.S.

⁵¹ Jenman African Safaris, 2014, o.S.

⁵² Springbok Atlas, 2013, o.S.

⁵³ Rhino Africa Safaris, o.J., o.S.

⁵⁴ Rhino Africa Safaris, o.J., o.S.

⁵⁵ Vgl. Out of Africa Safaris, 2013, o.S.

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

Mitarbeiter, des Unternehmens dargestellt. Zum anderen werden die Einflüsse des Unternehmensumfeldes (Markt, Gesellschaft), wie zum Beispiel der technologische Fortschritt, der Bildungsstand, die wirtschaftliche oder die soziopolitische Entwicklung des Landes, in welchem das Unternehmen seinen Sitz hat ihm Rahmen von Chancen und Risiken beschrieben. Des Weiteren beinhaltet es die Bedrohungen durch neue Konkurrenten, durch mögliche Veränderungen im Kaufverhalten der Abnehmer, durch andere Organisationen von welchem das Unternehmen abhängig ist, wie zum Beispiel verschiedene Lodges bzw. Unterkünfte während den Safaris, oder die Bedrohung durch Eingriffe des Staates. Also die externen Einflussmöglichkeiten und Gefahren, auf welche das Unternehmen keinen direkten Einfluss hat.

Bei der SWOT Analyse verknüpft man die unternehmensexternen Chancen und Risiken mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen. Die Analyse gibt Informationen darüber, wie sich das Unternehmen zukünftig verhalten sollte und wie es auf verschiedene Einflüsse reagieren kann. Jedes Unternehmen sollte solch eine Selbstanalyse durchführen, um Informationen über die aktuelle und künftige Situation des Unternehmens zu erhalten. Die folgende Analyse und Graphik wurde anhand von Beobachtungen durchgeführt.

Strengths und Opportunities bedeutet, dass die Chancen durch die Stärken des Unternehmens genutzt werden sollen. Strengths and Threats bedeutet, dass durch die Stärken des Unternehmens, die Risiken, die das Unternehmen bedrohen beseitigt werden sollen. Weaknesses und Opportunities heißt, dass die Chancen genutzt werden sollen, in dem die Schwächen abgebaut werden. Und Weaknesses und Threats heißt, dass durch den Abbau von Schwächen, Risiken vermindert werden sollen.

	Opportunities	Threats
Strengths	Feld 1 <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Qualität der Safaris, • Langjährige Erfahrung • kleine Gruppen, • kleine Feedbackschleife, 	Feld 2 <ul style="list-style-type: none"> • Wachsende Internationalisierung, Globalisierung • Veränderungen im Konsumentenverhalten, wie zum Beispiel ein erhöh-

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

	<ul style="list-style-type: none"> • schnelle Beantwortung von Anfragen über Telefon und Internet => Flexibilität • neue Safari route (die sonst keiner anbietet) => Innovation • Individuelle Bedürfnisse wichtig 	<p>tes Servicebewusstsein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigende Bedeutung von Zusatzdienstleistungen, Trend zum Konsum
Weaknesses	<p>Feld 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachsender Wettbewerb, viele Billiganbieter • Zunehmender internationaler Servicewettbewerb • Sinkende Markenloyalität, sinkende Loyalität gegenüber Reiseveranstalter, durch das wachsende Do it yourself-Verhalten (Beispiel: Selfdriving Touren) 	<p>Feld 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ständig wechselndes Personal • keine systematischen Arbeitsschritte, • kein Qualitätsmanagement, öfters Reklamationen weil Kunden qualitätsbewusster werden

Tab. 3: SWOT Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Feld befinden sich die Stärken und die Chancen des Unternehmens, dazu gehört die hohe Qualität der Safaris, die langjährige Erfahrung, wie auch die kleinen Gruppen, die kleine Feedbackschleife und die schnelle Beantwortung von Anfragen über Telefon und Internet. Des Weiteren ist das Unternehmen flexibel und kann genau auf die Kundenwünsche eingehen. Auch ist es innovativ, denn es wurde eine neue Safari route entwickelt, die bald in das Programm aufgenommen wird. Durch diese Stärken des Unternehmens können die Risiken, die das Unternehmen zu bekämpfen hat beseitigt werden. Hierzu gehören die wachsende Internationalisierung und Globalisierung, die Veränderun-

3. Analysefall: Out of Africa Safaris

gen im Konsumentenverhalten, da die Menschen ein höheres Servicebewusstsein haben und guten Service als selbstverständlich sehen und die steigende Bedeutung von Zusatzdienstleistungen, wie zum Beispiel das Angebot zusätzlicher Aktivitäten während einer Tour.

Im dritten Feld sollen Chancen genutzt werden, indem die Schwächen abgebaut werden. Die genannten Schwächen sind das ständig wechselnde Personal, keine systematischen Arbeitsschritte und kein geregeltes Qualitätsmanagementkonzept um die Qualität aufrecht zu erhalten, bzw. zu verbessern. Chancen und Risiken, die das Unternehmen Out of Africa betreffen, sind der wachsende Wettbewerb, die vielen Billiganbieter, die sinkende Loyalität gegenüber dem Reiseveranstalter (Markenloyalität) und das wachsende Do it yourself Verhalten wie zum Beispiel Selfdriving Touren, an denen ein Reiseveranstalter kaum etwas verdient. Bei Selfdriving Touren organisiert Out of Africa Safaris die Route und die Unterkünfte, begleitet aber die Gäste nicht auf ihre Tour.

Im vierten Feld sollen durch den Abbau von Schwächen die Risiken vermindert werden. Durch beispielsweise Festangestellte, gebe es nicht den ständigen Praktikantenwechsel und somit würden weniger Informationen verloren gehen, welches die Position im wachsenden Wettbewerb verbessern würde, da mehr Kunden mit den Leistungen zufrieden sein würden. Wichtig für das Unternehmen ist es, dass es seine Situation kontinuierlich beobachtet und regelmäßig Analysen durchführt, da sich der Markt stetig verändert.

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass es viele Wettbewerber mit dem gleichen Dienstleistungsangebot gibt. Es wird somit immer schwieriger für Out of Africa Safaris sich von seinen Konkurrenten abzuheben und eine vorrangige Stellung einzunehmen. Im folgenden Kapitel wird nun die aktuelle Situation des Unternehmens mit dem Total Quality Management in Verbindung gebracht. Darauf aufbauend ergeben sich Handlungsempfehlungen, die auch in Zusammenhang mit den Stärken, Schwächen beziehungsweise den Chancen und Risiken stehen. Ziel soll es sein den Bedrohungen entgegenzuwirken und die Schwächen zu reduzieren und zu schauen in wie fern die Einführung eines TQM's hier sinnvoll ist und wie sich das Unternehmen anhand dessen vom Wettbewerb abgrenzen kann.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

Im folgenden Kapitel erfolgt die Anwendung der vorgestellten Total Quality Management Aspekte nach Schmitt und Pfeiffer an dem Beispiel des Reiseveranstalters Out of Africa Safaris.

In den letzten Jahren sind immer mehr Konkurrenten auf den Markt getreten, welche Touren zu Dumpingpreisen anbieten. Somit steigt der Wettbewerb und besonders für ein kleines Unternehmen ist es schwierig nicht „überrollt“ zu werden. Wichtig ist es als Unternehmen einen USP zu schaffen. Out of Africa Safaris bietet seine Reisen im Hochpreissegment an und achtet auf hohe Qualität, aber hiermit sind sie nicht die einzigen. Von daher braucht man klare Visionen, Ziele und Methoden, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Bei dem Unternehmen selbst sind jedoch viele wichtige Aspekte, wie Visionen, Ziele und Strategien nicht vorhanden.

TQM kann man in allen Unternehmen, also in Großen oder in Kleinen und Mittelständigen Unternehmen (KMU's), anwenden. In mancher Hinsicht kann es für kleinere Unternehmen einfacher sein, TQM einzuführen. So kann Out of Africa Safaris den Kundenkontakt sehr persönlich gestalten und direkt auf die Wünsche eingehen. Durch die flache Hierarchie ist es einfacher miteinander zu kommunizieren. In Bezug auf Mitarbeiter kümmert man sich gemeinsam um Sachverhalte die unklar sind und tauscht das Wissen aus. Die flache Hierarchie und das lockere Verhältnis von Mitarbeiter zu Führungskraft tragen hierzu bei. Die Feedbackschleife ist kürzer und das Unternehmen kann flexibler auf unterschiedliche Kundenwünsche eingehen und schnell darauf reagieren.⁵⁶

Jedoch ist es schwierig bei kleinen Unternehmen jemanden zu finden, der sich zusätzlich mit TQM beschäftigt, da die Ressourcen Arbeitskraft und Geld begrenzt sind. Gerade kleine Unternehmen haben dabei jedoch den Vorteil, dass der Manager alle Faktoren bestimmt und nicht viele verschiedene Abteilungen mit unterschiedlichen Leitern eingebunden sind. Somit gibt es einen schnellen Informationsfluss innerhalb des Unternehmens.

Bei der Einführung eines TQM, wird zwischen der strategischen Vorbereitung und der operativen Umsetzung unterschieden.⁵⁷ Es ist wichtig eine einfache und klare Anleitung

⁵⁶ Vgl. Lux, 1996, S.64 ff.

⁵⁷ Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2010, S.64 f.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

zu erarbeiten, um dem Unternehmen zu zeigen, wie es selbst Schritt für Schritt notwendige Verbesserungen machen kann, ohne zu viele Ressourcen zu investieren.

Die strategische Vorbereitung enthält die Führung und das Festlegen von der Unternehmenspolitik, der Strategie und der Ziele. Hiervon muss der Chef überzeugt werden, denn er muss die Bedeutung, den Nutzen und die Möglichkeiten des TQM kennen, akzeptieren und anwenden und dann an die Mitarbeiter weitergeben. Nachdem man die strategischen Vorbereitungen getroffen hat, werden diese im operativen, anhand von Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und Ergebnisorientierung umgesetzt.

Während des Praktikums, welches die Verfasserin bei Out of Africa Safaris absolviert hat, konnte sie verschiedene Abläufe im Unternehmen beobachten. Es wurde in der Arbeitsweise beobachtet, dass teilweise ineffizient gearbeitet wurde, manchmal waren die Arbeitsschritte und Aufträge durcheinander und es wurde nicht systematisch gearbeitet. Es wurden keine klaren Ziele, Visionen, Missionen oder ein Leitbild formuliert. Total Quality Management ist in diesem Unternehmen fast nicht vorhanden. Sich darüber bewusst zu sein, ist wichtig. Das Unternehmen muss sich über TQM informieren und die grundsätzlichen Ideen dahinterstecken kennen und verstehen. Aus diesem Grund werden die verschiedenen vorgestellten Aspekte des Total Quality Managements Politik, Strategie und Ziele, Führung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung, Kundenorientierung, Ergebnisorientierung nun auf Out of Africa Safaris angewendet.

4.1 Politik, Strategie und Ziele definieren

Die Unternehmenspolitik beinhaltet die Vision, die Mission und das Leitbild des Unternehmens. Bei Out of Africa Safaris gibt es auf grundsätzliche Fragen wie zum Beispiel Strategien, Unternehmensziel, Mission oder Vision, keine Antwort. Es gibt keine systematische Herangehensweise an diese Themen. Das ist darauf zurückzuführen, dass Stefan Kohrs, der Leiter des Reiseveranstalters, in diesem Bereich keine Ausbildung gemacht hat und er darauf nicht spezialisiert ist. Heutzutage ist es jedoch wichtig das Unternehmen transparenter zu gestalten um den Kunden zu zeigen, wofür das Unternehmen steht und diese bei diesem Unternehmen buchen und nicht bei anderen. Out of Africa Safaris hat keine Definition der Ziele vorgenommen. Es ist jedoch erforderlich die Unternehmensziele zu identifizieren, um eine klare Vorstellung zu erreichen.

Um die Strategie festzulegen, muss man das Unternehmen genauestens kennen. Das heißt man plant langfristige Aktivitäten, die zur Erreichung der vorab definierten Ziele dienen. In diesem Zusammenhang wird definiert, was durch welche Maßnahmen erreicht werden soll und auf welchem Weg man die Ziele erreichen kann. Somit kann man die Strategieentwicklung in zwei verschiedene Phasen unterteilen. Die erste Phase nennt sich Informationssammlung und -analyse. Hier wurden die vorab genannten Informationen, die

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

das Unternehmen betreffen, beobachtet und analysiert. Die zweite Phase ist die eigentliche Planungsphase. Hierbei setzt man die Ziele fest und definiert sie genauer. Wichtig ist, dass die Ziele in Teil- und Unterziele unterteilt werden. Denn je klarer die Vorstellung von diesen Zielen ist, desto größer ist die Chance diese zu erreichen. Da das Unternehmen diese strategischen Vorbereitungen nicht getroffen hat, wird anhand der Beobachtungen in diesem Unternehmen Vorschläge erarbeitet, aber der Chef sollte die Ziele gemeinsam mit seinen Mitarbeitern festlegen, sodass diese sie auch verstehen und sich mit ihnen identifizieren können. Zudem sollten die Ziele messbar und erreichbar sein.

Die Version könnte wie folgt formuliert werden: Das generelle Ziel des Unternehmens ist bis Juni 2015 eine Buchungssteigerung von 5 % zu erreichen. Also betrachtet man zuerst die rein betriebswirtschaftliche Zielsetzung, die Gewinnmaximierung. Daraus ergibt sich ein weiteres Ziel, die Leistungen und Prozesse im Unternehmen kontinuierlich bis Juni 2015 zu steigern. Dieses kann man durch die verschiedenen Unterziele erreichen.

Eines dieser Unterziele kann die Steigerung der Kundenzufriedenheit sein. Ein großes Problem bei Out of Africa Safaris ist das ständig wechselnde Personal, also die Praktikanten. Die Praktikanten sind für viele operative Aufgaben zuständig, wie zum Beispiel Marketing oder Buchhaltung und außer ihnen gibt es kaum Mitarbeiter, die das Wissen langfristig im Unternehmen halten. Dadurch geht teilweise der Informationsfluss verloren und bearbeitete Sachverhalte, wie zum Beispiel Gästeanfragen, werden unübersichtlich, was sich sehr negativ auf das Unternehmen auswirken kann. Die Praktikanten arbeiten in dem Unternehmen ohne Bezahlung, wodurch viel Geld gespart wird, aber dafür ist die Qualität nicht immer gewährleistet. Praktikanten sind teilweise auch alleine im Büro und sie haben nicht genug fachliche Kenntnisse, um einen optimalen Service gewährleisten zu können. Eine Möglichkeit dies zu verbessern, wäre die Festanstellung eines fachkundigen, kompetenten Mitarbeiters.

Um auf die höheren Kundenerwartungen zu reagieren, versucht das Unternehmen innovativ zu werden. Vor einigen Monaten hat der Chef, Stefan Kohrs, eine neue Tour getestet, welche sehr gut ankam und bald in das neue Programm aufgenommen werden soll. Somit gibt es ein neues Angebot und mehr Abwechslung für die Gäste.

Ein weiteres Ziel ist es, ein top Arbeitgeber zu werden. Alle Mitarbeiter sollen respektiert und ihrer Arbeit gleichermaßen geschätzt werden. Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist es notwendig, die Mitarbeiter sehr sorgfältig auszuwählen und sie in ihren fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln, aktiv einzubinden indem man sie zum Beispiel mit auf Messen oder auf Touren nimmt. Die Mitarbeiter müssen zufrieden und motiviert sein. Anhand welcher Maßnahmen man das bei Out of Africa erreichen kann folgt.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

Ein weiteres wichtiges Unterziel ist die Erhöhung der Zufriedenheit der Kooperationspartner. Bei Out of Africa Safaris gibt es wenige Direktbuchungen, aber dafür viele Buchungen über die Kooperationspartner. Hierbei sind die Kommunikation und der reguläre gegenseitige Austausch wichtig. Die Kooperationspartner erwarten schnelle, präzise und richtige Informationen. Ihre Zufriedenheit kann man beispielsweise über regelmäßigen und kompetenten E-Mail Kontakt erreichen und über den regelmäßigen Austausch von Informationen und Updates gewährleisten.

Wichtig ist es auch, dass man regelmäßig mit den Lodges und Hotels, welche die Unterkünfte während einer Tour darstellen, und Unternehmen, die Aktivitäten ausführen, wie zum Beispiel Helikopter fliegen, Bootstouren usw. in Verbindung bleibt, regelmäßige Updates gibt und den Kontakt pflegt.

Anhand dieser Ziele kann man als Unternehmen eine Unternehmensvision und Unternehmensmission erarbeiten. Eine Unternehmensvision beschreibt wie etwas in der Zukunft aussehen soll.⁵⁸ Ein Vorschlag für die Unternehmensvision des Unternehmens lautet folgendermaßen.

Out of Africa Safaris will als unabhängiger Reiseveranstalter zum Kennen- und verstehen lernen südafrikanischer Länder, deren Menschen und Kulturen beitragen. Des Weiteren will Out of Africa seinen Gästen die atemberaubende Landschaft, Tier und Pflanzenwelt näher bringen und die Menschen mit den Reisen begeistern. Das Unternehmen will zu den hohen Erwartungen seiner Kunden, durch hohe Qualität und Innovation gerecht werden und diese übertreffen.

Eine Unternehmensmission hingegen ist der Grund für das, was es jeden Tag macht, um die Unternehmensvision zu erfüllen und richtet sich an den Kunden.⁵⁹ Es ist wichtig, dass zuerst festgehalten wird, nach welchen großen Zielen und Umgangsformen man strebt, bevor eine gezielte Mission festgelegt werden kann. Hier steht nicht nur der Kunde, sondern auch die Mitarbeiter – Chef – Beziehung im Mittelpunkt. Während die Vision eher abstrakter gehalten ist, ist es in der Mission wichtig, dass sie deutlich und genau den Zweck des Unternehmens aufweist. Die Mission soll allen Stakeholdern deutlich machen, welche Ziele im täglichen Leben berücksichtigt und verfolgt werden sollen. Durch die genaue Formulierung der Ziele werden den Gästen und Mitarbeitern eine klare Ausrichtung des Unternehmens signalisiert.

Die Unternehmensmission für Out of Africa Safaris kann lauten: Der Kunde steht bei Out of Africa Safaris im Zentrum. Die Erfüllung seiner individuellen Wünsche ist die Unternehmensaufgabe. Das Team besteht aus motivierten Mitarbeitern, die unter fairen Ar-

⁵⁸ Vgl. Bruhn, 2013, S. 204.

⁵⁹ Vgl. Bruhn, 2013, S. 204.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

beitsbedingungen arbeiten, um die Ziele zu realisieren. Respekt, Offenheit, Vertrauen und Professionalität haben in dem Unternehmen höchste Priorität. Out of Africa Safaris steht für Sicherheit und gibt den Gästen ein Höchstmaß an persönlichem Service. Das Unternehmen geht individuell auf die Bedürfnisse seiner Gäste ein und ist erst zufrieden, wenn die Gäste begeistert sind. Out of Africa Safaris will im Bereich der Qualität wachsen und als innovatives Unternehmen dienen. Die Angebote und Durchführung der Reisen, müssen den hohen Erwartungen der Kunden gerecht werden und diese übertreffen, denn die Zufriedenheit der Kunden ist für sie sehr wichtig. Das Unternehmen legt großen Wert auf seine Kooperationspartner. Durch gegenseitigen Austausch bleibt das Unternehmen auf dem aktuellsten Stand und die notwendigen Kompetenzen werden mit ihnen ausgebaut und weiterentwickelt. Die vollkommene Zufriedenheit der Kunden bestimmt das Handeln.

Das Leitbild von Out of Africa Safaris kann lauten: Das Unternehmen steht für Individualität und Qualität. Maßgeschneiderte Touren für die Kunden ermöglichen die Befriedigung der Bedürfnisse des Einzelnen. Das Unternehmen bietet qualitativ hochwertige Angebote zu fairen Preisen. Des Weiteren steht Out of Africa Safaris für Sicherheit und Verlässlichkeit. Die Kunden stehen im Mittelpunkt und diese will das Unternehmen durch Ehrlichkeit, Leistung, Fairness und Wissen vor, während und nach der Reise begeistern. Die Mitarbeiter sind der Grundstein für den Erfolg und der Erfüllung der Ziele. Somit legt Out of Africa Safaris großen Wert auf die persönliche, soziale und fachliche Entwicklung jedes Mitarbeiters. Durch ihre Motivation und ihren hohen Einsatz, kann das Unternehmen mehr Menschen für sich begeistern. Das Unternehmen steht für Innovation durch neue Tourangebote. Besonders die Kooperationspartner spielen eine entscheidende Rolle, denn diese wirken bei den Erfüllungen der Kundenerwartungen stark mit. Out of Africa Safaris sucht seine Partner zielgerichtet und fachlich aus und wir legen großen Wert ihre Zusammenarbeit mit deren Zusammenarbeit die schönsten Seiten des südafrikanischen Kontinents gezeigt werden.

4.2 Führung

Es gibt mehrere Definitionen des Begriffs „Führung“. Zander definiert den Begriff als „persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer zur Erreichung bestimmter Ziele, die in der Regel im Finden, Treffen, Durchsetzen und Durchführen von Entscheidungen und im Kontrollieren von deren Auswirkungen liegen.“⁶⁰

Stefan Kohrs ist ein deutsch-südafrikanischer Zoologe und der Chef von Out of Africa Safaris. Er bestimmt, was zu tun ist und verteilt durch seine Führung die Aufgaben auf die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können Vorschläge machen und selbst Ideen entwickeln. Durch die Atmosphäre im Betrieb sind die Mitarbeiter leistungsbereit und freundlich.

⁶⁰ Lux, 1996, S. 159.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

Dadurch, dass dem Unternehmen jedoch eine Systematik in der Organisation fehlt, kommt es manchmal zur Demotivation seitens der Mitarbeiter, da teilweise unklar ist welche Aufgaben zuerst gemacht werden sollen und welche später bzw. was Vorrang hat.

Die Führung kann man in drei verschiedene Funktionen unterteilen.⁶¹ Die Initiativfunktion beinhaltet die Entwicklung der Unternehmenspolitik und Strategie sowie deren Kommunikation. Bei Out of Africa Safaris gibt es so etwas aktuell nicht und von daher kann der Chef dies auch nicht vorleben. Deshalb ist es wichtig, dass diese kreiert und systematisch angewendet werden. Diese Strategien kann das Unternehmen leichter ermitteln, da es eine flache Hierarchie aufweist und somit schnelle Kommunikation möglich ist.

Bei der Vorbildfunktion sollen die Mitarbeiter überzeugt werden, dass sie das Richtige tun und dass ihre Mühe den Aufwand wert ist und für das Unternehmen von großem Nutzen ist. Denn ohne motivierte Mitarbeiter, kann das Unternehmen nicht existieren. Außerdem müssen sich besonders die Führungskräfte bei dem Erreichen der strategischen Ziele, auf die Umsetzung dieser genauestens konzentrieren und die Mitarbeiter stets motivieren, z.B. mit Schulungen, Zeitschriften, Mitarbeiter des Monats, Zusatzprämien, usw. Hierbei spielt die richtige Kommunikation eine wichtige Rolle. Durch die Erhöhung der Mitarbeitermotivation erhöht sich die Leistung der Mitarbeiter. Das Management muss die Prinzipien, Ideen, Visionen und Missionen vorleben. Wenn es diese nicht gibt, kann der Chef sie jedoch nicht vorleben und die Mitarbeiter wissen nicht, was überhaupt das Ziel ist und nach was sie leben sollen. Die Mitarbeiter wissen nicht ob sich ihre Mühe lohnt. Bei Out of Africa Safaris können die Praktikanten auf eine Tour gratis mitfahren um sich ein genaueres Bild der Aufgaben und des Ablaufes einer dreiwöchigen Safari zu machen. Es gibt aber keine konkreten Schulungen oder Fortbildungen, Zeitschriften, Auszeichnungen oder Zusatzprämien, da das Unternehmen so klein ist und die Ressourcen wie Geld und Zeit dafür nicht ausreichen.

Im Rahmen der Dienstleistungsfunktion trägt das Management die Verantwortung für die Mitarbeiter. Wie das Management die Mitarbeiter behandelt und prägt, wird am Ende vom Kunden wahrgenommen. Um stets motivierte Mitarbeiter zu haben, spielt auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Umfeldes eine Rolle und muss nach den Zielen erstellt und angepasst werden.

4.3 Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource des Unternehmens. Ihre fachliche Kompetenz spielt im Rahmen des Wettbewerbs eine große Rolle. Out of Africa Safaris hat neben dem Chef im Büro verschiedene Tourguides, die nur dafür zuständig sind, die Touren zu

⁶¹ Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2010, S.58 f.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

fahren und im Büro gibt es meist einen Praktikanten und eine feste Mitarbeiterin. Um Geld zu sparen eignen sich Praktikanten sehr gut aber die fachliche Kompetenz lässt nach, denn ein Praktikant ist kein Experte und bei so wenigen Mitarbeitern ist es schwierig den ständig wechselnden Praktikanten immer wieder die Arbeitsschritte von vorne anzueignen. Eventuell gemachte Fehler gehen beim Wechseln der Praktikantin unter und Aufgaben können zum Teil nicht vollständig erledigt werden. Das ist ein Nachteil, denn im Total Quality Management müssen Fehler frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Daher empfiehlt es sich eine Praktikantin über einen längeren Zeitraum einzustellen oder anstatt einer Praktikantin eine feste Angestellte zu wählen. Denn auch wenn es mehr Geld kostet, wären hierdurch die fachliche Kompetenz und die Qualität der Arbeit gewährleistet. Wenn man einen neuen Mitarbeiter einstellt, ist es wichtig, dass man ihm anhand von verschiedenen Eingliederungsprogrammen behilflich ist, um ihm das Einleben so gut wie möglich zu gestalten. Hier helfen beispielsweise schriftliche Informationen zu den Zielen des Unternehmens, zur Vision, zur Mission und zur Philosophie und über die generellen Arbeitsschritte im Unternehmen. Zusätzlich wäre ein Gespräch von Seiten des Chefs sinnvoll um den Mitarbeiter einzubinden.

Ansonsten könnte man Praktikanten vor Ort auf Schulungen bzw. Weiterbildungen anbieten, was immer noch günstiger ist, als jemanden fest anzustellen. Da das Unternehmen fast ausschließlich online agiert, kann die Mitarbeiter auf verschiedene Weiterbildungen schicken, wie zum Beispiel wie man im Onlinegeschäft am besten mit Kunden umgeht oder auf Informationsveranstaltungen wo neue Trends, gerade in Richtung Onlinemarketing, vorgestellt werden. Bei Out of Africa Safaris darf jeder Praktikant mit auf Tour, was sehr motivierend ist, muss aber auch hierfür Geld zahlen. Der Betrag ist zwar deutlich geringer als die Gäste zahlen, dennoch hat nicht jeder die Möglichkeit an einer Reise teilnehmen zu können. Eine weitere Maßnahme zur Mitarbeitermotivation können flexible Arbeitszeiten sein, falls Kinder vorhanden sind, die eventuell mal krank werden oder zu einer bestimmten Zeit abgeholt werden müssen.

Out of Africa Safaris bietet nicht nur längere Touren an, sondern auch Tagesausflüge zum Beispiel ans Kap der Guten Hoffnung, Weintouren oder Stadtrundfahrten. Dies kann man als Inspiration nutzen und so etwas auch als Anreizsystem für die Mitarbeiter planen. Somit kann das ganze Unternehmen zusammen einen Betriebsausflug in diese Richtung machen um die Mitarbeiter zu motivieren und den Teamgeist zu fördern. Zudem kann Flexibilität, welche beispielsweise Urlaub, Freizeit und freie Tage betrifft sehr motivierend sein und ein tolles Arbeitsverhältnis schaffen. Weitere Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit kann es sein eine Ermäßigung zu geben wenn die Familie der Mitarbeiter eine Reise mit Out of Africa Safaris buchen will. Eine weitere Maßnahme um Mitarbeiter zu motivieren ist es, beispielsweise eine kostenlose Verpflegung am Arbeitsplatz anzubieten.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

Außerdem gibt es weitere Anreize zur Erhaltung und Erhöhung der Motivation. Die schon erläuterte extrinsische Motivation kann man in materielle und nicht materielle Anreize gliedern. In Bezug auf das Unternehmen Out of Africa Safaris gehört zu den materiellen Anreizen die Incentive-Reisen und die Schulungen. Zu den nicht materiellen Anreizen kann man beispielsweise dem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen und schafft damit ein engagiertes und kreatives Handeln. Um die intrinsische Motivation zu fördern kann der Chef dem Mitarbeiter persönliches Lob aussprechen oder die Arbeitsbedingungen verbessern.

Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter, ob Tourguides oder Praktikanten, sich der Wichtigkeit von Qualität bewusst sind, um ständige Verbesserungen vornehmen zu können. Im TQM bieten die Mitarbeiter mitunter den höchsten Stellenwert für die Sicherung von Überleben und Erfolg eines Unternehmens und gelten als langfristig zu pflegendes und weiterzuentwickelndes Erfolgspotenzial.

4.4 Prozessorientierung

Prozessmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln, die notwendig sind, Prozesse systematisch und messbar zu optimieren und zu stabilisieren.⁶²

Jeder Mitarbeiter ist zwar in seinem eigenen Bereich tätig aber alle gemeinsam haben das gleiche Ziel, in diesem Fall die Leistungen und Prozesse im Unternehmen kontinuierlich bis Juni 2015 zu steigern. Die Dienstleistung ist ein Ergebnis eines Leistungsprozesses und die Qualität der einzelnen Unternehmensprozesse bildet die Gesamtqualität.

Eines der Probleme von Out of Africa Safaris ist, dass die Arbeitsschritte im Unternehmen durcheinander und nicht systematisch nicht. Ein Mitarbeiter macht mal das eine, dann mal das andere und das Problem mit den Praktikanten belastet das Unternehmen.

Bei Out of Africa Safaris müssen zwei Mitarbeiter im Büro verschiedene Aufgabenfelder übernehmen und sich ergänzen. Der Chef oder der einzige festangestellte Mitarbeiter, muss jedem neuen Praktikanten seinen Aufgabenbereich erklären. Dies ist in hohem Maße ineffizient. Es kann zu Missverständnissen, Fehlern oder zu einer unvollständigen Weitergabe wichtiger Informationen kommen. Ein Prozess setzt sich aus der Aneinanderreihung und Verknüpfung verschiedener Arbeitsvorgänge zusammen.

Ein Beispiel hierfür sieht folgendermaßen aus. Bei einem Reiseveranstalter ist Mitarbeiter A für die Zusammenstellung der Angebote verantwortlich z.B. für das Buchen der Unter-

⁶² Benes/Groh, 2011, S.145.

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

künfte. Mitarbeiter B ist für das Verkaufen dieser Angebote bzw. Produkte zuständig und hat den Kontakt mit den Kunden über das Internet. Mitarbeiter B hat selbst nichts mit der spezifischen Auswahl der Reiseangebote zu tun. Trotzdem muss Mitarbeiter B die ihm vorliegenden Zahlen, Angebote, Unterkünfte, Kundenmeinungen und Kundeneigenschaften, wie zum Beispiel Alter, Vorlieben, Urlaubsart und Dauer kennen, um einen bestmöglichen Service garantieren zu können. Die Kennzahlen die wiederum Mitarbeiter B vor sich hat, müssen auch an Mitarbeiter A kommuniziert werden, damit dieser weiß was für Angebote er raussuchen muss, je nachdem welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Er kann beispielsweise keinen Abenteuerurlaub mit schweren Kletterrouten und viel Laufen für eine Seniorenzielgruppe buchen. Somit müssen alle Mitarbeiter Hand in Hand arbeiten, um auf Kundenanforderungen und -wünsche eingehen zu können und sie somit zu begeistern.

Wichtig ist, dass der Chef dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, den Prozess aktiv mitzugestalten zu können. Um die Mitarbeiterzufriedenheit und Meinungen zu erfahren kann man an diese Fragebögen austeilen. Anhand dieser kann man die Einschätzung der Mitarbeiter erlangen, wo diese die Schwächen und Stärken des Unternehmens sehen und eventuell Ideen zu sammeln wie man die Schwächen gezielt reduzieren und die Stärken ausbauen kann. Wenn man die entscheidenden Prozesse richtig beherrscht, kann man die Leistungsverbesserung kontinuierlich vorantreiben. Durch die Realisierung unterstützt es die Zusammenarbeit von den verschiedenen Unternehmensfunktionen. Bei einem Unternehmen wie Out of Africa Safaris wird die Prozessorientierung oftmals vom Kunden angestoßen, denn seine Wünsche und Bedürfnisse haben Auswirkungen auf die verschiedenen Mitarbeiter und Funktionen des Unternehmens. Somit ist eine funktionierende Kommunikation innerhalb des Unternehmens und die kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung aller Unternehmensprozesse wichtig. Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind die Grundlage für einen dauerhaften Geschäftserfolg.

4.5 Kundenorientierung

Viele Kunden buchen eine Dienstleistung nur noch ausschließlich über das Internet, da es schneller geht und man es ortsunabhängig in Anspruch nehmen kann. Auch die besondere Ausprägung der Social Media Dienste wird populärer und beeinflusst somit das Kaufverhalten der Kunden, da hier Meinungen und Erfahrungen ausgetauscht werden können.

Die Erfüllung der Kundenanforderungen hängt von der Gestaltung der Prozesse ab. Erst wenn die Prozesse qualitativ hochwertig und optimal gestaltet sind, kann man das Ziel, eine höhere Kundenzufriedenheit, erreichen. Wichtig ist, dem Kunden nahe zu sein, um herausfinden zu können worauf er besonderen Wert legt. Erst wenn die Basisanforderungen erfüllt werden, sollte man sich auf die Leistungs- und Begeisterungsanforderungen konzentrieren, denn wenn die Basisanforderungen der Kunden nicht erfüllt werden, wer-

4. Out of Africa Safaris im Lichte des Total Quality Managements

den sie unzufrieden sein. Ein Beispiel hierfür ist die Sauberkeit als Basisanforderung. Die Kunden erwarten während einer Luxussafarireise in festen Unterkünften dass die Unterkunft, in der sie wohnen, sauber ist. Der Veranstalter hat jedoch nur darauf geachtet dass es besonders viele Möglichkeiten gibt um Tiere sehen zu können. Dass würde den Gast zwar begeistern, aber dadurch dass die Unterkunft dreckig ist, ist seine Wahrnehmung schon negativ und das notwendige Qualitätsniveau wurde auf der Basis nicht sicher gestellt.

Um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln teilt man nach der Tour einen Fragebogen an die Teilnehmer aus, um herauszufinden, was die Kunden gut oder schlecht finden und wertet das Feedback dann aus. Falls Kunden mit etwas nicht zufrieden waren, wird der Grund erarbeitet. Verbesserungsvorschläge werden dann innerhalb des Unternehmens besprochen.

Des Weiteren bekommen die Kunden jede Woche einen Newsletter zugeschickt, sowie Grußkarten zu Weihnachten und zu Ostern, um den Kundenkontakt aufrecht zu erhalten und die Kunden über neue Angebote zu informieren. Zudem wird immer ein Tourreport online auf die Homepage gestellt, denn auch die Nachbereitung einer Tour ist sehr wichtig, damit die Kunden eventuell noch ein zweites Mal buchen und damit sie Freunden und Bekannten von ihren gute Erfahrungen mit Out of Africa Safaris erzählen. Out of Africa Safaris hat fast keinen direkten Kundenkontakt, da der Reiseveranstalter fast ausschließlich über das Internet agiert und 90 % der Buchungen werden über Reisebüros in Deutschland getätigt, die dann bei dem Unternehmen via Internet eingehen.

Um kundenorientierte Maßnahmen im Rahmen eines TQM Systems einleiten zu können, sollten die Mitarbeiter in Workshops geschult werden, damit sie sich der Bedeutung des Kunden für das Unternehmen und damit die Wichtigkeit Ihres Verhaltens im Rahmen jeglicher Kundenkontakte bewusst werden. Außerdem sollten Kundenbedürfnisse und Zufriedenheit kontinuierlich erfasst und ausgewertet werden.⁶³ Dies geschieht bei Out of Africa Safaris anhand der vorher erwähnten Fragebögen. (vgl. A 3) Diese beinhalten verschiedene Fragen zum Verlauf der Tour in Bezug auf Unterkünfte, Ausrüstung, Freundlichkeit, Informationen etc. Es gibt Noten von 1-10. 1 ist sehr schlecht und 10 ist sehr gut. Falls Kunden mit den Unterkünften während einer Tour nicht zufrieden waren, wird ermittelt, warum es so war und es kann sein, dass diese Unterkunft in der Zukunft nicht mehr genutzt wird. In diesem Fall muss eine neue Unterkunft gesucht werden.

⁶³ Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2010, S. 62.

4.6 Ergebnisorientierung

Bei der Ergebnisorientierung kann als Unternehmen sehen ob die Ziele erreicht hat und unterteilt diese in finanzielle und nicht finanzielle Größen. Die finanziellen Größen werden bei Out of Africa Safaris unterschiedlich berechnet. Nach jeder durchgeführten Tour wird eine Tourabrechnung gemacht. Das heißt, anhand einer Aufwand-Nutzen Bewertung wird der Aufwand (Input) also in diesem Fall die Kosten für die Tour und das Ergebnis (Output) in diesem Fall das, was die Kunden gezahlt haben, gegenübergestellt und das Verhältnis berechnet. Zudem wird anhand einer Gewinn- und Verlustrechnung der Gewinn ermittelt. Des Weiteren werden Monats- sowie Jahresabrechnungen gemacht.⁶⁴

Die nichtfinanziellen Größen, also die Beurteilung der Ergebnisse aus Sicht der Unternehmensleitung, der Kunden, Mitarbeiter und der Umwelt werden bei Out of Africa Safaris nur anhand von Kundenfeedbacks ermittelt. Wenn es Reklamationen gibt, werden diese wahrgenommen und versucht zu verbessern. Nach verschiedenen Touren gibt es Nachbesprechungen bei denen ein mündliches Feedback über den Verlauf der Tour eingeholt und Verbesserungsvorschläge gesammelt werden. Die Kundenfeedbacks werden ausgewertet, die Route besprochen und die Planung der Tour für das nächste Jahr wird überdacht. Zudem wird ermittelt, welche Unterkünfte beibehalten werden und welche geändert werden sollten. Auch wird der zeitliche Ablauf der Touren besprochen. Hier ermittelt man beispielsweise ob genug Zeit für verschiedene Sehenswürdigkeiten eingeplant ist, oder ob man an einem Ort etwas länger bleiben sollte und dafür an einem anderen etwas kürzer. Zudem wird besprochen welche Aktivitäten im Programm bleiben, gestrichen oder in das Programm aufgenommen werden sollen. Außerdem wird ermittelt wo es Verbesserungspotenzial gibt und verschiedene Lösungen angewendet werden, die vorher erläutert wurden. Man muss den generellen Verbesserungsprozess des Unternehmens bewerten können. Im Fall von Out of Africa Safaris kann man dies anhand von Vergleichsmaßstäben machen, indem man sich am branchenbesten Unternehmen orientiert und anhand von den Daten der Wettbewerber. Nach jeder Tour erfolgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Konkurrenzangeboten und den Partnerunternehmen. Ihre Angebote werden überprüft und mit den eigenen Produkten verglichen.

Am Ende wird geprüft, ob das Ziel von 5% mehr Buchungen bis Juni 2015 anhand der Verbesserungen der Leistungen und Prozesse des Unternehmens erreicht wurde.

⁶⁴ Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2010, S. 62 f.

5. Fazit

Dieses Kapitel soll das vorangegangene noch einmal kurz zusammenfassen und anschließend Handlungsempfehlungen für den Reiseveranstalter Out of Africa Safaris geben. Zunächst einmal ist es wichtig festzuhalten, dass das Qualitätsbewusstsein in Deutschland steigt und dass das Qualitätsmanagement in fast jedem Unternehmen eingesetzt werden kann.

Es wurde schon mehrfach in dieser Arbeit erwähnt, dass das Qualitätsmanagement auch als ein Führungsinstrument dienen kann. Die QM-Philosophie, die in dieser Arbeit die wichtigste Rolle spielt ist das Total Quality Management. Das TQM ist eine allumfassende QM-Philosophie, es integriert alle Prozessschritte und auch alle Mitarbeiter, sowie Kunden. Diese ganzheitliche Betrachtung ist ein enormer Vorteil des TQM und ist auch der Grund dafür, warum gerade diese QM-Philosophie auf Out of Africa Safaris übertragen wurde.

Bisher wendet das Unternehmen noch kein Qualitätsmanagement an. Einzig und allein das Verteilen von Fragebögen soll die Kundenzufriedenheit erfragen; im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit wird aber nichts getan was aus dem Interview mit dem Managing Director Stefan Kohrs als Erkenntnis gewonnen werden konnte (Vgl. A1). Das Unternehmen ist sehr klein und hat folglich nur eine Festangestellte und Herrn Kohrs selbst als permanente Mitarbeiter. Ansonsten arbeitet Out of Africa Safaris mit Tourguides und Praktikanten. TQM bietet sich demzufolge auch in einem kleineren Rahmen zur Einführung bei kleinen Unternehmen an.

Das Unternehmen sollte aber einen Schritt weitergehen und auch die Mitarbeiterzufriedenheit messen und die generelle Kompetenz der Mitarbeiter in Angriff nehmen. Eine Besonderheit des TQM ist die Fokussierung auf Prozesse. Bevor also Out of Africa Safaris das TQM einführen kann, muss es zunächst seine Prozesse identifizieren und sie auch seinen Kunden und Mitarbeitern deutlich machen.

Einen wichtigen Punkt nimmt auch das Thema Führung beim Total Quality Management ein. Ziel ist es, durch die Integration aller Mitarbeiter einen kooperativen und kreativen Führungsstil zu entwickeln und die Ziele klar und deutlich zu vermitteln.

Allerdings ist auch festzuhalten, dass das TQM eine ständige Verbesserung verlangt. Es ist sehr zeitintensiv und müsste bei Out of Africa Safaris vom Chef, Herr Kohrs; betreut werden. Es besteht leider nicht die Möglichkeit Praktikanten damit zu betreuen, da sie nicht lange bleiben.

Trotz der Zeitintensität, ist es von Vorteil ein QM einzuführen. Herr Kohrs könnte seine Praktikanten zu Weiterbildungen schicken und sie im Umgang mit dem Internet schulen. Wenn er jedoch die Ressourcen findet, um einen weiteren Kollegen festanzustellen könn-

5. Fazit

te er auch dies tun. Praktikanten müssen immer wieder neu eingearbeitet werden, das kann zu einem Qualitätsverlust führen, der durch einen Festangestellten vermieden werden könnte.

Schlussendlich ist festzuhalten, dass Out of Africa Safaris einige Strukturen verändern muss, um ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Das TQM bietet sich für sie an, allerdings ist es zeitintensiv und sehr prozessorientiert. Dennoch kann es die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. Besonders im Hinblick auf das verstärkte Qualitätsbewusstsein der Deutschen, sollte es für das Unternehmen eine Überlegung wert sein, seine Ressourcen in den Aufbau eines QM-Systems zu investieren.

5.1 Zusammenfassung

Der technologische Fortschritt, die Internationalisierung, der wachsende Konkurrenzkampf und der Wertewandel beeinflussen und verändern die Wirtschaft. Im Tourismus ist die Dienstleistung, welche der Gast erhält, ein Bündel von verschiedenen Leistungen und die vom Gast wahrgenommene Qualität trägt zum Gesamterlebnis der Reise bei.

Führungsinstrumente dienen zum geregelten Ablauf von Prozessen innerhalb eines Unternehmens. Sie beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter und geben genaue Maßnahmen zur Mitarbeiterführung.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements, kann ein Unternehmen seine Qualität systematisch verbessern. Qualitätsmanagement muss von der Unternehmensleitung hervorgerufen und eingeführt werden.

Um den Anforderungen der anspruchsvollen Kunden in Märkten mit intensivem Wettbewerb gerecht zu werden, muss die Differenzierung in Kleinunternehmen vorgenommen werden. Gute Qualität entsteht nicht von selbst, sondern muss vielmehr im Rahmen eines konsequenten Qualitätsmanagements geplant, implementiert und kontrolliert werden.

Eine umfassende Qualitätsphilosophie nennt sich Total Quality Management, die der Verbesserung der Unternehmensqualität dient. Und das Unternehmen und das Unternehmensumfeld mit einbezieht. Anhand eines erfolgreichen TQM verbessert man kontinuierlich die Prozesse im Unternehmen. Jedoch müssen Die Maßnahmen auf Geschäftsleitung und Mitarbeiter abgestimmt sein.

Das TQM wurde im Rahmen dieser Bachelor-Arbeit auf den Reiseveranstalter Out of Africa Safaris angewendet. Es gibt verschiedene Modelle und Zertifizierungen im Qualitätsmanagement. Jedoch sind diese auf mittlere oder große Unternehmen anwendbar und nicht auf so einen kleinen Reiseveranstalter wie Out of Africa Safaris. Ausdiesem Grunde

5. Fazit

wurden im Rahmen des TQM die sechs Aspekte nach Schmitt und Pfeiffer vorgestellt und dann auf Out of Africa Safaris angewendet.

TQM stellt einen guten Weg dar, das gesamte Unternehmen in ein Qualitätsmanagement zu integrieren. Es kann in jeder Abteilung angewendet werden, sobald die jeweiligen Arbeitsschritte genau identifiziert wurden. In dieser Arbeit lag das Hauptaugenmerk auf den Führungsinstrumenten. Da das TQM das Ziel verfolgt, die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern um somit die Qualität zu steigern, kann dieses gut als Führungsinstrument eingesetzt werden. Durch seine allumfassende Wirkweise, werden alle Mitarbeiter - ob Festangestellte oder Praktikanten - sowie Kunden und der Chef selbst in das QM integriert und keiner wird ausgeschlossen oder fühlt sich überflüssig.

Bei Out of Africa Safaris gibt es ständig wechselnde Praktikanten, welches den Informationsfluss erheblich behindert und manchmal ist der Praktikant auch alleine im Büro und somit kann guter Service und Fachkenntnisse nicht immer garantiert werden, was nicht gut ist, da man somit den Kunden nicht immer gute Qualität bieten kann, weil ein Ansprechpartner fehlt. Dies verschreckt oftmals Kunden und kann zu Beschwerden führen. Des Weiteren gibt es in dem Unternehmen keinen systematischen Ablauf der Arbeitsschritte, was oftmals zu einem Durcheinander führt. Anhand dieser Grundlage wurden Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge erarbeitet.

Zurzeit verfolgt der Besitzer Stefan Kohrs kein QM-System. Allerdings verteilt er am Ende jeder Safari Fragebögen, die von den Teilnehmern ausgefüllt werden; darauf aufbauend entscheidet er sich gegebenenfalls seine Kooperationspartner zu wechseln, oder an seinem eigenen Service oder Aufbau etwas zu verändern.

Das Unternehmen hat keine klar formulierte Unternehmenspolitik. Es sollte zunächst das Ziel von Herrn Kohrs sein, sowohl die Ziele zu definieren und die Unternehmensvision, -mission als auch das Leitbild des Unternehmens deutlich zu machen. Die Unternehmenspolitik ist wichtig für alle Stakeholder und enthält auch einen Marketingaspekt. Nicht nur Kunden- sondern auch die Mitarbeiterbindung fällt mit einer deutlichen Unternehmenspolitik leichter.

Wenn die Mitarbeiter und natürlich auch der Chef wissen wofür sie arbeiten und ein klares Ziel vor Augen haben können sie dadurch motiviert werden. Je motivierter die Mitarbeiter sind, desto mehr sind diese in der Lage den Kunden zufriedenzustellen und zu begeistern. Die Motivation wird erhöht durch Vertrauen, Fairness, Ermutigung und Offenheit, Beratung, Schulungen, Mitteilungen von Erfahrung und Wissen, Beteiligung und Information über Ziele, Entscheidungen und Ergebnisse. Je motivierter die Mitarbeiter sind, desto mehr sind diese in der Lage den Kunden zufriedenzustellen und zu begeistern. Wenn sich das Unternehmen dazu entschließt TQM einzuführen, sollte das nicht sofort unterneh-

5. Fazit

mensweit eingeführt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Weiterbildung. Hier sollte man darauf achten, dass man es dort anwendet wo der größte Bedarf besteht und wo man schnelle, positive Wirkungen erzeugen kann.

Da Out of Africa Safaris hauptsächlich online wirbt und arbeitet, sollte ein Hauptaugenmerk auf der Homepage des Unternehmens liegen. Teil TQMs könnte es sein die zuständigen Mitarbeiter auf Schulung oder Workshops zu schicken, um so ihr Handwerk zu verbessern und um so die Homepage immer auf dem neusten Stand halten zu können.

Da es nur eine feste Mitarbeiterin gibt, müsste Herr Kohrs die Verantwortung für das TQM tragen. Allerdings sollte dies kein Problem sein, da es sich, wie unter dem Kurzportrait beschrieben, um ein kleines Unternehmen handelt.

Es gibt verschiedene Aspekte die in kleinen Unternehmen eingeführt werden können und welche zur Qualitätsverbesserung beitragen. Ein großes Konzept kommt bei einem so kleinen Unternehmen wie Out of Africa Safaris nicht in Frage, da die dazu benötigten Ressourcen wie Geld und Zeit nicht gegeben sind. Aber auch ein kleines Unternehmen kann seine Prozesse kontinuierlich verbessern.

Anhand dieser Aspekte nach Schmitt und Pfeiffer und den verschiedenen Ideen im Rahmen der Gestaltung des TQM's ist es möglich, ein kleines TQM für ein Unternehmen einzuführen.

TQM kann wertvolle Hilfestellungen geben. Man muss aber beachten, dass man nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig beginnt sondern eins nach dem anderen. Dem Unternehmen Out of Africa Safaris würde TQM, besonders der Bereich Prozessorientierung, helfen um die Arbeitsabläufe systematischer zu gestalten und kein Durcheinander zu verursachen. In so einem kleinen Unternehmen braucht man keine eigene Qualitätsabteilung, sondern eine Person, die sich zusätzlich darum kümmert ist ausreichend.

Generell ist es auch bei kleinen Unternehmen sinnvoll ein TQM einzuführen, um die Qualität zu verbessern. Jedoch kann man keine große Zertifizierung vornehmen, da dafür nicht die notwendigen Ressourcen in dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Daher wurde in dieser Arbeit die Aspekte des TQM erläutert und auf das kleine Unternehmen angewendet, da dies im Rahmen der Unternehmen am sinnvollsten ist.

Anhand des durchgeführten Interviews mit Stefan Kohrs wurde ersichtlich, dass auch für ihn Qualität sehr wichtig ist und dass das Unternehmen sich noch verbessern kann (Vgl. A1). Anhand der fehlenden Ressourcen kann man TQM jedoch nur begrenzt einsetzen. Es bedarf einer kostengünstigeren Variante und einer einfachen Vorgehensweise, wie das Unternehmen Schritt für Schritt die nötigen Verbesserungen und den ständigen Ver-

5. Fazit

besserungsprozess vornehmen kann, um den Fokus immer noch auf den alltäglichen Betrieb des Unternehmens legen zu können, die Qualität aber neben dieser Tätigkeit zu verbessern. Es konnte herausgearbeitet werden, dass es von Vorteil ist das gesamte Unternehmen kritisch zu betrachten um herauszufinden wo die Stärken und die Schwächen sind und wie man die Qualität des Unternehmens verbessern kann.

Die Verfasserin sieht TQM in dem Zusammenhang mit Out of Africa Safaris als ein ganzheitliches Konzept was zur Verbesserung der Qualität führt aber von einem kleinen Unternehmen nicht zu groß gestaltet werden darf, sondern es sollte je nach Bedarf entschieden werden, welche Instrumente sinnvoll für das jeweilige Unternehmen sind.

5.2 Kritik

Die Informationen die man generell zu dem Thema Qualitätsmanagement bzw. Total Quality Management findet sind sehr vielfältig.

Das Total Quality Management lebt von seiner ständigen Weiterentwicklung. Es ist wichtig, dass diese Art des Qualitätsmanagements ständig betreut und aufgearbeitet wird. Auf der einen Seite ist eine ständige Weiterentwicklung von Vorteil, auf der anderen Seite ist sie aber auch sehr zeitintensiv; es ist ein hohes Engagement des Arbeitgebers gefragt.⁶⁵

Um ein gutes und sinnvolles TQM betreiben zu können, müssen zunächst alle Prozesse sauber getrennt und analysiert werden, allein diese Identifikation der verschiedenen Bereiche birgt schon einige Risiken.⁶⁶ Wird nicht sauber getrennt, kann es zur Fehlallokation von Ressourcen oder falschen TQM-Zielen kommen. Bei unklaren und unrealen Zielvorstellungen kann die Einführung eines TQMs fehlschlagen und negative Auswirkungen für die gesamte Belegschaft und die Kunden mit sich bringen.⁶⁷ Da das TQM das gesamte Unternehmen umfasst, kann es auch leicht sehr kostenintensiv werden, da es sich aber um ein kleines Unternehmen handelt, ist dem in diesem Analysefall nicht so.

Ein weiterer Basisbaustein des TQMs ist eine bestehende gut formulierte Unternehmenspolitik; in ihr sind die Vision, die Mission und das Leitbild des Unternehmens integriert. Nur auf einer gut funktionierenden Unternehmenspolitik kann ein TQM aufgebaut werden. Außerdem ist zu beachten, dass die Selbstständigkeit der Mitarbeiter nur bedingt gefördert wird, der Abbau der Zentralisierung ist eher zweitrangig.

⁶⁵ Vgl. Adam, 2004, S.35.

⁶⁶ Vgl. Sokolakis, 2011, S. 30.

⁶⁷ Vgl. Schönbächler/Pfister, 2011, S. 112.

5.3 Ausblick

Qualitätsmanagement gibt es schon seit vielen Jahren und wird immer weiterentwickelt, was auch mit zunehmender Geschwindigkeit wächst und durch den immer stärker werdenden Wettbewerb viele Zukunftsaussichten bietet. Gerade in Deutschland gewinnt Qualitätsmanagement an Bedeutung, was zum einen am verbesserten Wohlstand liegt und zum anderen in der verstärkten Globalisierung liegt.⁶⁸

Bei Out of Africa Safaris kann es sein, dass durch TQM die Verbesserung der Zusammenarbeit gefördert wird, der Information, Meinungs- und Gedankenaustausches, die Kundenzufriedenheit sowie Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Arbeitszufriedenheitssteigerung der Mitarbeitermotivation, und der Allgemeinen Qualität wird erhöht.

Da Out of Africa Safaris beschlossen hat sein Angebot, durch neue Touren zu erweitern, könnte der Reiseveranstalter in nächster Zeit wachsen. Insbesondere unter Berücksichtigung dieses Punktes, wäre es von Vorteil ein TQM einzuführen. So könnte das Unternehmen in regelmäßigen Abständen sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterzufriedenheit überprüfen. Die Motivation des arbeitenden Teams würde durch Belohnungen und Anerkennung steigen; dies hat wiederum positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden. Durch die Maßnahmen im Rahmen der Mitarbeiterorientierung wie beispielsweise neue, kompetente Mitarbeiter einzustellen oder die Fachkenntnisse von Praktikanten durch Schulungen zu verbessern, wird sich auch die Kundenzufriedenheit verbessern und das Unternehmen reduziert die Anzahl von möglichen Beschwerden und kann somit bessere Qualität bilden.

QM wird in der heutigen Gesellschaft immer wichtiger, und gerade in Deutschland spielt sie eine wichtige Rolle. Zwar ist es ein kleines Unternehmen mit Sitz in Südafrika, aber bedient hauptsächlich den deutschen Markt. Ein Zertifizierungsverfahren wäre für einen so kleinen Reiseveranstalter zu viel, doch ein selbsteingeführtes TQM kann auf allen Seiten zu Verbesserungen führen.

Durch die Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge im Rahmen des Qualitätsmanagements können zukünftige Maßnahmen für das Unternehmen getroffen werden.

Diese Arbeit hat eindeutig gezeigt, dass QM im Rahmen eines TQM zu einem Führungsinstrument werden kann und Out of Africa Safaris infolgedessen seine Wettbewerbs und Marktposition mit Einführung eines solchen Instrumentes steigern und ausbauen kann. Einhergehend damit wäre die gesteigerte Mitarbeiter und simultan betreffende Kundenzu-

⁶⁸ Vgl. Hermann/Fritz, 2011, S.2

5. Fazit

friedenheit. Aus der Arbeit geht hervor, dass das Einführen eines Total Quality Managements im Bezug zum Reiseveranstalter Out of Africa Safaris sinnvoll ist.

VII Literaturverzeichnis

Adam, K. : Entwicklung, Strategien und Konzepte von TQM: Zur Übertragbarkeit eines japanischen Führungskonzeptes auf westliche Industriegesellschaften, o.A., o.O., 2004.

Baldacchino, G. (1995): „Total quality management in a luxury hotel: a critique of practice“. In: Int. J. Hospitality Management Vol. 14 No. 1, 67-78.

Benes, G./Groh, P.: Grundlagen des Qualitätsmanagements, Carl Hanser Verlag, o.A., München, 2011

Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Berlin/Heidelberg Springer Gabler Verlag, Berlin/Heidelberg, 2013.

Greßler, U./Göppel, R.: Qualitätsmanagement, Eine Einführung, 3. Aufl., Verlag H. Stam GmbH, Köln, 1999.

Hentze, H./Müller, K./Schlicksupp, H.: Praxis der Managementtechniken, o.A., Carl Hanser Verlag, München/Wien, 1990.

Hungenberg, H./Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, 2011.

Herrmann, J./Fritz, H.: Qualitätsmanagement, Lehrbuch für Studium und Praxis, o.A., Carl Hanser Verlag, München, 2011.

Jenman African Safaris (2014): „About us“. URL: <http://www.jenmansafaris.com/about-us/the-team.html> [Stand 17.05.2014].

Jenman African Safaris (2014): „Northern Explorer“. URL: <http://www.jenmansafaris.com/tours/northern-explorer.html> [Stand 17.05.2014].

Kamiske, G., Brauer, B. , Qualitätsmanagement von A bis Z, Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7. Aufl., Berlin/München: Carl Hanser Verlag, Berlin, 2011.

Laufer, H.: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, 13. Aufl., Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2013.

Lux, W.: Der Einfluss von Total Quality Management auf die organisatorische Gestaltung von kleinen und mittleren Unternehmen, o.A., Verlag Paul Haupt Berne, Stuttgart/Wien, 1996.

Müller, A.: Qualitätsmanagement in Tourismus – Destinationen. Kundenzufriedenheit als Qualitätsmaßstab, o.A., Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2009.

Out of Africa Safaris (2013): „...seit 19 Jahren Natur- und Erlebnisreisen im südlichen Afrika“. URL: <http://www.outofafricasafaris.de/> [Stand 10.05.2014].

Out of Africa Safaris (2013): „Kreuz des Südens Safari“. URL: <http://www.outofafricasafaris.de/safaris/namibia/kreuz-des-suedens-2> [Stand: 10.05.2014].

Out of Africa Safaris (2013): „Südafrika Safari“. URL: <http://www.outofafricasafaris.de/safaris/sudafrika/sudafrika-safari> [Stand: 10.05.2014].

Out of Africa Safaris (2013): „Garden Route“. URL: <http://www.outofafricasafaris.de/safaris/sudafrika/garden-route> [Stand: 10.05.2014].

Out of Africa Safaris (2013): „Unternehmen und Philosophie“. URL: <http://www.outofafricasafaris.de/uber-uns/unternehmen-und-philosophie> [Stand 15.05.2014].

Pechlaner, H./Fischer, E.: Qualitätsmanagement im Tourismus, Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, o.A., Linde Verlag, Wien, 2006

Rhino Africa (o.J.): „Meet the Team“. URL: <http://www.rhinoafrica.com/about-us/meet-the-team> [Stand 17.05.2014].

Rhino Africa (o.J.): „Private guided group tour of South Africa’s highlights“. URL: <http://www.rhinoafrica.com/our-favourite-tours/cathrines-intimate-south-africa-tour> [Stand 17.05.2014].

Schmitt, R./Pfeifer, T.: Qualitätsmanagement. Strategien-Methoden-Techniken, 4. Aufl., Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2010.

Schönbächler, M./Pfister, C.: 2011 IT-Architektur Grundlagen, Konzepte und Umsetzung, o.A., , Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG, Münster, 2011.

Sokolakis, C.: 2011
TQM erfolgreich einführen, o.V., 2. Aufl., Norderstedt, 2011.

Springbok Atlas (2014): „Best of Botswana, Namibia, Zimbabwe & South Africa in 14 days“. URL: <http://springbokatlas.com/destination/south-africa/guided-tours/best-of-botswana-namibia-zimbabwe-south-africa-in-14-days-2014/> [Stand 18.05.2014].

Sripun, M./Ladkin, A. (2008): „Total Quality Management and Tourism and Hospitality Education“. In: Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 89 – 101.

Ulatowski, H.: Zukunftsorientiertes Personalmanagement in der ambulanten (Alten-) Pflege, Projektmanagement-Retention Management-Mitarbeiterorientierung, o.A., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013.

Withauer, K.: Führungskompetenz und Karriere. Begleitbuch zum Stufen-Weg ins Top-management, 1.Aufl. Gabler Verlag/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, 2011.

VIII Anlagen

A 1 Interview Stefan Kohrs, Managing Director, Out of Africa Safaris:

Datum: 14.04.2014

Graziella: Hallo Herr Kohrs. Können Sie bitte ihr Unternehmen kurz beschreiben?

S. Kohrs: Wir bieten Naturreisen in südlichen Afrika für den deutschen Markt an

Graziella: Wie viele Kunden buchen jährlich eine Tour mit Out of Africa Safaris?

S. Kohrs: In guten Jahren hatten wir ca 220 Kunden, in schlechten ca 80

Graziella: In wie fern achten sie auf Qualität und wie würden sie Qualitätsmanagement beschreiben?

S. Kohrs: Wir haben Fragebögen und reagieren auf Verbesserungsvorschläge.

Graziella: Ist es für sie wichtig Top Qualität zu leisten? Wenn ja warum?

S. Kohrs: Top Qualität ist sehr wichtig, besonders im deutschen Markt

Graziella: Was machen sie um die Kundenzufriedenheit herauszufinden?

S. Kohrs: Fragebögen

Graziella: Was machen sie im Bereich der Mitarbeiterorientierung?

S. Kohrs: n/a

Graziella: Wo sehen sie die Schwächen in Ihrem Unternehmen?

S. Kohrs: Marketing sollte verbessert werden, webseite etc

Graziella: Und wo die Stärken?

S. Kohrs: Flexibilitaet, und Erfahrung

Graziella: Was erwarten sie von der Zukunft?

S. Kohrs: ich denke dass gute Safaris immer gebucht werden, daher bin ich zufrieden wie es gerade laueft

Graziella: Vielen Dank für das Interview.

A 2: Newsletter



OUT OF AFRICA SAFARIS * P.O. Box 1293 * Milnerton 7435 * South Africa

Tel. +27-82-9353351 oder +27-21 -5527397

Email: info@outofafricasafaris.de * www.outofafricasafaris.de *  Out of Africa Safaris

Liebe Freunde von Out of Africa Safaris,

Wir haben ein Tourspezialpreis für Sie!

Wir bieten die Kreuz des Südens Camping Tour, die am 16.03.2014 startet, für einen Spezialpreis von 2390 Euro an.



Erleben Sie eine 21 tägige Tour durch Südafrika, Namibia, Botswana und Sambia mit Höhepunkten an allen Tagen und entdecken sie die unglaubliche Weite und Schönheit des Südafrikanischen Kontinents.

Genauere Informationen zu der Tour finden Sie unter:

<http://www.outofafricasafaris.de/safaris/namibia/kreuz-des-suedens-2>

Bis bald ... in Afrika!

Sonnige Gruesse aus Kapstadt

Stefan, Todd, Lisa, Errol, Robert und Graziella

Hier ein update zu unseren Touren 2014!

Unsere Touren 2014

Kreuz des Südens (21 Tage Kapstadt- Viktoriafälle / Viktoriafälle – Kapstadt)

Preis: 2950 Euro p.P.

Termine 2014 von Kapstadt:
16.2./16.3./13.4./11.5./08.06./06.07./3.08./31.08./28.09./2
6.10./23.11./21.12.

Namibia Safari (16 Tage Kapstadt – Windhoek)

Preis: 2300 Euro p.P.

Botswana Explorer (9 Tage Windhoek – Viktoriafälle)

Preis: 2200 Euro p.P.

Südafrika, Lesotho und Swasiland (19 Tage Kapstadt – Johannesburg)

Preis: ab 1695 Euro p.P.

3 Länder Safari (14 Tage Johannesburg – Johannesburg)

Preis: 1995 Euro p.P.

Wale, Flora und Kalahari (15 Tage)

Preis: 2950 Euro p.P.

Namibias Norden (16 Tage)

Preis: 3950 Euro p.P.

Flora am Kap (14 Tage)

Preis: 2980 Euro p.P.

Ornithologische Tour (17 Tage)

Preis: 5390 Euro p.P.

Südafrika Safari (16 Tage)

Preis: 3690 Euro p.P.

Tansania Safari (7 Tage)

Preis: Ab 2390 Euro p.P.

Garden Route (5 Tage)

NEUER PREIS 2014: 760 Euro p.P.

Botswana Untouched (13 Tage)

Preis: 2950 Euro p.P.

Oranje Fluss Abenteuer (5 Tage)

NEUER PREIS 2014: 375 Euro p.P.

Krüger National Park Lodge Tour (3-5 Tage)

Preis: 880 Euro p.P.

Krüger Wander Safari (4-5 Tage)

NEUER PREIS 2014: 590 Euro p.P.

Für weitere, ausführliche Informationen und Fragen schickt uns bitte eine E-Mail an: info@outofafricasafaris.de

Unsere Unterkunft in Kapstadt:



Neue deutsche Website: www.capebeachhouse.de

www.elandsbaybeachcottage.co.za

 Cape Beach House

 Elands Bay Beach Cottage

A 3: Fragebogen zur Messung der Kundenzufriedenheit



FRAGEBOGEN

Out of Africa Safaris bedankt sich bei Ihnen für die Teilnahme an unserer Tour. Wir hoffen, dass Ihnen die Safari gefallen hat und auch Ihren Erwartungen entsprochen hat. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie diesen Fragebogen ausfüllen würden, so dass wir unsere Touren auch in Zukunft weiterentwickeln können. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Danke!

TOUR _____ **UND** _____ **DATUM:** _____
 // ____/____/____ (tt/mm/jjjj)
NAME _____ **DES** _____
REISELEITERS: _____

Bitte bewerten Sie folgende Kriterien von 1-10 (1=sehr schlecht; 10=sehr gut)

TOUR: _____ **Bewertung: Bemerkungen:** _____

Qualität der besuchten Höhepunkte _____

Quantität der besuchten Höhepunkte _____

Wildnis Beobachtung _____

Preis-/ Leistungsverhältnis _____

FAHRZEUG: _____

VIII Anlagen

Zuverlässigkeit	—
Bequemlichkeit	—
Natur Beobachtung	—

BÜRO:

Betreuung	—
Freundlichkeit	—
Professionalität	—

REISELEITER:

Fahrkönnen	—
Wissen (Tiere etc.)	—
Hilfsbereitschaft	—
Professionalität	—
Enthusiasmus	—

UNTERKUNFT:

Zeltplätze	—
Zelte	—
Feste Unterkünfte	—
Camping Ausrüstung	—
Sanitäre Anlagen	—

ESSEN:

Qualität	—
Vielfalt	—

Auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (ausgezeichnet), wie würden Sie die Safaritour insgesamt bewerten? —

Haben Sie alle Orte besucht, die Sie sehen wollten? JA / NEIN
Falls NEIN, bitte nennen Sie die Orte, die Sie gerne gesehen

VIII Anlagen

Hätten: _____

Hätten Sie gerne mehr Zeit an einem der besuchten Plätze
verbracht? JA / NEIN

Falls JA, bitte nennen Sie diesen: _____

Welche Orte haben Ihnen am besten gefallen? _____

GENERELL:

Was hat Ihnen am meisten gefallen?

Welcher Aspekt der Tour gefiel Ihnen weniger gut / sollte verbessert werden?

Wie wurden Sie auf Out of Africa Safaris aufmerksam?

Über welchen Reiseveranstalter haben Sie uns gebucht?

Waren Sie schon einmal auf unserer Homepage (www.outofafricasafaris.de)? JA / NEIN

Wenn Sie möchten, haben Sie hier die Möglichkeit weitere Anmerkungen zu Ihrer Safari Tour zu machen. Vielen Dank!

ZUR PERSON (FÜR UNSERE MAILINGLISTE)

Name: _____

Name des Partners: _____

Adresse: _____

Email: _____

Email des Partners: _____

Fax: _____

Tel.: _____

Geburtsdatum: _____

Tel ++27-829353351* Email: info@outofafricasafaris.co.za
www.outofafricasafaris.de and www.outofafricasafaris.co.za

IX Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname